



KIVI NIRIA

**Wetenschappelijke empirische
analyse**

**KIVI NIRIA de lobbyweg naar
innovatiebevordering**

mw. Luna Taglioni B HRM

**Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding: Master Beleid en Politiek**

Begeleiders: dr. H.W. Blom en dr. S.G. Nooteboom

Augustus 2007

Voorwoord

Deze Master scriptie is geschreven ten behoeve van mijn afronding van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus universiteit Rotterdam. Daarnaast zal deze scriptie aangeboden worden aan KIVI NIRIA.

Het product van het onderzoek is behalve een scriptie ook een professionele lobbyist; namelijk de auteur van deze scriptie. Het eerste gedeelte van de scriptie is een beschrijving van het proces dat ik heb doorlopen om lobbyist te worden. Om als onderzoeker goed in het thema te komen, moest ik eerst het lobbyen eigen maken. Door middel van observerende actieparticipatie heb ik mezelf als onderzoeker midden in het proces bewogen. Als lobbyist is het noodzakelijk om een goede en heldere boodschap te hebben, maar ook een goed doordachte strategie.

Omdat KIVI NIRIA geen duidelijke boodschap had ten aanzien van de rol die zij wil gaan vervullen om bij te dragen aan innovatiebevordering, was mijn eerste stap om die visie van KIVI NIRIA helder te krijgen. Dit heb ik gedaan door verschillende mensen te interviewen die kennis hebben van KIVI NIRIA en ook een weloverwogen visie konden uitdragen. Toen ik eenmaal helder had waar KIVI NIRIA voor wil staan ten aanzien van innovatiebevordering ben ik gaan onderzoeken welke actoren en factoren allemaal een rol spelen en invloed kunnen uitoefenen op de thema's die uit het onderzoek naar voren kwamen (netwerkbenadering). Ook voor deze stap heb ik veel mensen gesproken, geïnterviewd, ben ik naar congressen geweest en heb ik workshops gevolgd. Toen ik eenmaal helder had wat de visie was van KIVI NIRIA om innovatie in Nederland te bevorderen en helder had welke actoren en factoren invloed hebben op deze visie, heb ik een werkhypothese ontwikkeld. Deze hypothese vormt de basis voor het tweede gedeelte van deze scriptie: het adviesrapport.

Een lobbyist is 'expert', heeft informatie te bieden die de andere partijen graag willen en wil op een informele wijze formele gezagsdragers en besluitvorming beïnvloeden. Mijn adviesrapport is als het ware mijn 'lobbyspecialiteit'. Het adviesrapport is mijn visie op wat KIVI NIRIA zou kunnen doen om innovatie te bevorderen, met welke spelers KIVI NIRIA haar doel zou kunnen verwezenlijken en welk maatschappelijk en politiek belang het heeft om KIVI NIRIA als speler toe te laten in het lobbycircuit. De kunst is de wijze (lobbystrategie) van deze boodschap te lobbyen om zo invloed te kunnen uitoefenen op formele besluitvorming en formele gezagsdragers.

Deze scriptie is een overzicht van het proces dat ik heb doorlopen om als lobbyist tot mijn adviesrapport te komen voor KIVI NIRIA. Het eerste deel van deze scriptie kan worden gezien als het theoretische wetenschappelijk empirische zoekproces en het tweede deel (het adviesrapport) kan worden gezien als het operationalisatieproces waarop ik mijn aanbevelingen baseer.

Graag wil ik KIVI NIRIA bedanken dat ik in alle onderzoeksvrijheid dit onderzoek heb mogen uitvoeren. Ook gaat mijn dank uit naar alle mensen die ik heb gesproken en heb mogen interviewen. De heer Nooteboom wil ik tevens hartelijk danken voor zijn waardevolle feedback. Tot slot wil ik de heer Blom hartelijk danken voor zijn begeleiding bij het totstandkomen van deze scriptie.

Luna Taglioni
Augustus 2007

Inhoudsopgave

1.	KIVI NIRIA	7
1.1	Geschiedenis	7
1.2	KIVI NIRIA missie	8
1.3	KIVI NIRIA kerndoelen	8
1.4	Adviesraden	9
1.5	Doelgroep	10
2.	Inleiding, doelstelling en aanleiding onderzoek	11
2.1	Centrale vraagstelling	12
2.2	Doelstelling	12
2.3	Deelvragen	12
3.	KIVI NIRIA, innovatie & politieke urgentie	13
3.1	Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007, in samenhang met de onderzochte visie van KIVI NIRIA	15
4.	Innovatiesysteem	21
4.1	Innovatie wetenschap & institutionele verandering	21
4.2	Verschillende typen van innovatie	22
4.3	Innovatie, concurrentie & organisatie: <i>de fundering voor economische ontwikkeling in de kenniseconomie</i>	22
4.4	Van theorie tot praktijk: <i>het innovatiesysteem in relatie tot innovatiebeleid</i>	23
4.5	Verschillende benaderingen voor innovatie	23
4.6	Innovatieactiviteiten binnen het innovatiesysteem in relatie tot innovatiebeleid	24
5.	Lobby	26
5.1	Besluitvorming, macht en invloed	27
5.2	Lobbykenmerken	28
5.3	Lobbyvoorwaarden voor een kansrijke lobby	28
5.4	Procedures, Posities en Personen	30
5.5	Welk doel wordt nagestreefd met lobbyen?	32
5.6	Parlement en lobby	37
5.7	Public Affairs Management (PAM)	37
5.8	De professionele lobbyaanpak	38
5.9	Beste spelaanpak	40
6.	Netwerkbenadering	42
6.1	Verschillende netwerkbenaderingen	43
6.2	Interacties	46
6.3	Complexiteit en samengestelde systemen	47
6.4	Adaptieve netwerken	49
7.	Methodologische verantwoording	54
8.	Interviews	56
8.1	Conclusie op basis van empirische analyse Op welke onderwerpen heeft KIVI NIRIA lobby potentieel	58

9. Conclusie	62
Literatuurlijst	64
Bijlage 1. Interviewvragen	67
Bijlage 2. KIVI NIRIA ledental	68
Bijlage 3. KIVI NIRIA gedragscode	72
Bijlage 4. KIVI NIRIA beleidsplan	77
Bijlage 5. KIVI NIRIA activiteitenplan	81

1. KIVI NIRIA

Het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA is de Nederlandse beroepsvereniging *van en voor* ingenieurs, opgeleid aan universiteiten en hogescholen, en vormt een technisch kennisnetwerk. KIVI NIRIA is de grootste ingenieursvereniging van Nederland voor hbo- en wo-ingenieurs uit Nederland (KIVI NIRIA, 2007). In maart 2007 telt KIVI NIRIA rond de vijfentwintigduizend leden (KIVI NIRIA, 2007 bijlage 2).

Het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA kan gezien worden als een instituut en een organisatie. 'Instituten zijn door vorige generaties overgeleverde (traditionele) manieren van denken, voelen en doen (gedragsspatronen) met een normatief en dwingend karakter' (college van Sluis, 9 oktober 2006). Instituten belichamen reactieschema's, maar zijn aangeleerd, tijd- en plaatsgebonden. Instituten zijn sociale constructies, dit is het cruciale verschil tussen instituten en organisaties. Ze zijn verplichtend en niet vrijblijvend, soms (maar zeker niet altijd) formeel en juridisch gelegitimeerd. De titel 'ingenieur' voor mensen met een technische hbo-opleiding is bijvoorbeeld nu wettelijk vastgelegd door de lobby van het toenmalige NIRIA. De titel 'ingenieur' voor mensen met een wetenschappelijke studie was altijd al de formeel juridische term. Instituten en organisaties belichamen verschillende dimensies namelijk, doelrationaliteit versus substantiële rationaliteit. Zonder instituten met waarden en normen en organisaties met sociale rollen (KIVI NIRIA als belangenbehartiger van techniek & ingenieurs) is geen sociaal leven mogelijk. Een goed voorbeeld hiervan is de KIVI NIRIA gedragscode (bijlage 3). Deze gedragscode is door KIVI NIRIA opgesteld voor alle ingenieurs in Nederland, niet alleen voor haar leden. Deze code is een richtlijn om met ethische kwesties om te gaan binnen de techniek.

Hall en Taylor (1996: 5-25) noemen drie nieuwe stromingen institutionele theorieën binnen het neo-institutionalisme:

- Historisch institutionalisme, waarbij de kern is dat instituten voortkomen uit een strijd om de macht, padafhankelijkheid en onbedoelde gevolgen (beleidserfenissen) en ongelijke machtverdeling.
- Rationele-keuze-institutionalisme. Hierin is de kern, de vrijwillig-contractbenadering om gezamenlijk problemen op te lossen, 'logic of instrumentality' en 'tragic of the commons'
- Sociologisch institutionalisme, waarbij de kern van de theorie gebaseerd is op 'logic of appropriateness'. Instituten leggen vast wat acceptabel gedrag is (sociale conventies), actoren vertonen strategisch gedrag, rationeel in bepaalde context (maar niet persé doelgericht), verandering vindt plaats door imitatie op basis van sociale gepastheid, door acceptatie of legitimiteit, waardoor ze verdwijnen of blijven voortbestaan (March, 1994:58-101).

KIVI NIRIA bestaat nog steeds, na meer dan honderd jaar, en heeft ca. 25.000 leden. Op basis van deze feiten kan geconcludeerd worden dat KIVI NIRIA als een legitiem instituut wordt gezien zowel door haar leden en partners alsook door de 'buitenwereld'.

1.1 Geschiedenis

Het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA is opgericht op 1 juli 2004 uit een fusie tussen de Nederlandse Ingenieursvereniging NIRIA en het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI. Het KIVI was de beroepsvereniging voor academisch geschoolde ingenieurs en NIRIA de beroepsvereniging voor hbo-ingenieurs. KIVI NIRIA heeft de titel koninklijk dankzij het voormalige KIVI. KIVI werd op 31 augustus 1847 opgericht door drie ingenieurs, onder bescherming van ZKH Willem Alexander Paul Frederik Lodewijk, Prins van Oranje. Een jaar later ontving de vereniging al het predikaat 'koninklijk' van koning Willem II. Beschermvrouwe is HM de Koningin; ZKH de Prins der Nederlanden is Erevoorzitter (website KIVI NIRIA, 2007) Omdat de verenigingen zich beiden inzetten voor techniekpromotie in Nederland en de positie van de ingenieur daarin, hebben de ledenraden van beide verenigingen op 8 juni 2003 besloten samen verder te gaan om zo een nog sterker signaal aan de maatschappij te kunnen afgeven. Het doel van de vereniging is de vertegenwoordiging van de belangen

van de ingenieur als beroepsgroep en de bevordering van de techniek in het algemeen, evenals de ondersteuning van de individuele ingenieur tijdens de loopbaan (website KIVI NIRIA, 2007).

1.2 KIVI NIRIA missie

KIVI NIRIA (2007) heeft op de site de volgende missie verwoord: “Techniek keert gelukkig weer in het brandpunt van de belangstelling terug. Het besef begint door te dringen dat onze samenleving niet kan (voort)bestaan zonder de hulp van wetenschap en techniek. Technici zullen creatieve en innovatieve antwoorden moeten geven op tal van uitdagingen, bijvoorbeeld op het vlak van productiviteit, energie, duurzaamheid, veiligheid, logistiek, transport, gezondheidszorg en milieu (website KIVI NIRIA, 2007).”

Kortom Nederland moet werken aan duurzaamheid. Deze missie is één op één terug te vinden in het coalitieakkoord (2007: 3-12).

KIVI NIRIA beschouwt het, als belangenvereniging van ingenieurs en andere hoger opgeleide technische professionals in Nederland, haar primaire opdracht continu aandacht te vragen voor de juiste waardering van de rol en betekenis van techniek in onze samenleving. Met als resultaat duurzame en adequate investeringen in onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en innovatie. Door een effectieve instroom in technische opleidingen en een groeiende werkgelegenheid in techniek kan Nederland economisch een grotere factor van betekenis worden, met internationale concurrentiekracht (rondetafelgesprekken met Project Office van KIVI NIRIA, website KIVI NIRIA, 2007).

Nederland wil in 2010 koploper zijn in de Europese kenniseconomie. De ingenieur vervult daarbij, door zijn creativiteit en innovatievermogen, een spilfunctie. KIVI NIRIA wil een stimulerende bijdrage leveren, door het helpen wegnemen van knelpunten in regelgeving, ontwikkelingen en beslissingen op het gebied van innovatie, kennisontwikkeling en ingenieurswerk. Daarnaast wil de vereniging een permanent signaal afgeven (stimuleren, helpen, beïnvloeden) aan samenleving, politiek en andere relevante doelgroepen over het belang van techniek en de belangen van de ingenieurs.

Door de onafhankelijkheid van KIVI NIRIA speelt de organisatie via haar netwerk als geen ander daarin een sleutelrol. Door zowel de techniek als KIVI NIRIA actief te profileren en te promoten wordt KIVI NIRIA als een logische partner erkend in het maatschappelijke debat en kan een bijdrage worden geleverd aan het vinden van technische oplossingen voor de vraagstukken waarvoor de Nederlandse samenleving zich gesteld ziet. KIVI NIRIA wil ook dat de ingenieurstitel niet verdwijnt als gevolg van de bachelor- en master-structuur. De ingenieurstitel zal juist meer als beroepstitel geprofileerd worden dan als klassieke opleidingstitel (interview B. Bosgraaf, website KIVI NIRIA, 2007).

1.3 KIVI NIRIA kerndoelen

KIVI NIRIA heeft drie kerndoelen:

- A. Versterking van de algemene maatschappelijke positie van de techniek en de rol van de ingenieur hierin.
- B. Bevorderen van het collegiale contact en de uitwisseling van kennis en ervaring tussen ingenieurs en de verhoging van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van ingenieurs.
- C. Individuele belangenbehartiging en ondersteuning van de leden, waarbij door samenwerking met derden, op grond van het grote ledental, meer voordelen kunnen worden behaald.

Ik zal mij ten behoeve van dit onderzoek voornamelijk richten op het eerste kerndoel Hierover later meer.

Techniekpromotie

Een van de speerpunten uit het beleidsplan is techniekpromotie, dat is opgedeeld in de volgende aandachtsgebieden:

- Technieklobby en evenementen
- Techniekambassadeurs
- Opinie- en beeldvorming
- Netwerk
- Onderwijs

(website KIVI NIRIA, 2007).

Organisatie

KIVI NIRIA telt ongeveer 25.000 leden. Binnen KIVI NIRIA bestaan naast elkaar een aantal geledingen, waarvan leden naar eigen keuze lid van zijn. Dit zijn:

- Afdelingen met een vaktechnische basis
- Regio's
- Kringen met een multidisciplinaire maatschappelijke basis
- Jonge Leden.

De leden zijn vertegenwoordigd in de Ledenraad, dit is het belangrijkste orgaan van de vereniging. Het Hoofdbestuur voert de algehele leiding over de vereniging. Er zijn diverse beleidsadviserende organen in de vorm van commissies, adviesraden en stuurgroepen.

De vereniging wordt ondersteund door het bureau in Den Haag en medewerkers op de technische universiteiten (KIVI NIRIA, 2007).

Bureau

Bij het verenigingsbureau zijn 40 personen werkzaam die zich bezighouden met dienstverlening en belangenbehartiging voor de leden, de uitvoering van de financiële administratie en de ledenadministratie en de ondersteuning van de verschillende verenigingsonderdelen. Het verenigingsbureau heeft verschillende afdelingen:

- Ledenservice
- Congresbureau
- Secretariaat
- Project Office (beleidsafdeling)
- Automatisering
- Communicatie
- Administratie
- Ledenwerving en –behoud

Bron: rondetafelgesprekken met Project Office van KIVI NIRIA, statuten KIVI NIRIA 2003, website KIVI NIRIA 2007.

1.4 Adviesraden

KIVI NIRIA heeft drie belangrijke formele adviesraden voor het hoofdbestuur:

1. Raad Loopbaanontwikkeling en Dienstverlening: de raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van loopbaan en persoonlijke dienstverlening en de daarbij behorende uit te voeren taken. De onderzoeker is secretaris van deze raad en tevens beleidsadviseur op het gebied van loopbaanontwikkeling. De raad is er groot voorstander van om de persoonlijke ontwikkeling van de ingenieurs te bevorderen.
2. Raad Opleiding: de raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van het thema onderwijs en de daarbij behorende uit te voeren taken. De Raad Opleiding is initiator op het gebied van onderwijs.

3. Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij: de raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van wetenschap, techniek en maatschappij en de daarbij behorende uit te voeren taken. Deze raad streeft ernaar issues altijd vanuit de techniek te benaderen maar aanvullend de issues interdisciplinair te bezien.

Elke raad wordt vertegenwoordigd door een bureaumedewerker. Hierdoor zijn de adviezen die de raden geven aan het hoofdbestuur eerst intern getoetst op haalbaarheid en draagvlak binnen het bureau. KIVI NIRIA wil inspelen op actuele behoeften van de leden en ontwikkelingen die van belang zijn voor de vereniging. Daarom is het een positieve uitkomst dat de externe thema's die uit dit onderzoek naar voren komen, inhoudelijk vertegenwoordigd zijn in de drie interne raden.

1.5 Doelgroep

KIVI NIRIA heeft op het eerste gezicht een geheel homogene doelgroep. De doelgroep van KIVI NIRIA is de ingenieur. Dit is niet de werkelijkheid. De 25.000 ingenieurs die KIVI NIRIA lid zijn, zijn allemaal van verschillend pluimage. Van werktuigbouwkundigen tot wiskundige, van werknemers binnen een kleine organisatie tot directeur en van Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP'er) tot eigenaren van grote organisaties. Feit blijft dat voor de buitenwereld KIVI NIRIA één grote vereniging voor ingenieurs is. De interne werkelijkheid is dat de leden zo divers zijn dat verschillende instrumenten essentieel zijn om het 'algemeen' belang van de techniek en de ingenieurs te behartigen. KIVI NIRIA is de grootste ingenieursvereniging van Nederland. KIVI NIRIA richt zich op de Nederlandse markt. Nederland telt ± 80.000 universitaire ingenieurs en ± 340.000 hbo- ingenieurs (CBS, 2007, website KIVI NIRIA, 2007).

2. Inleiding, doelstelling en aanleiding onderzoek

Het aandachtsgebied waar ik mij op richt in het kader van dit onderzoek is 'techniekpromotie'. Ik richt mij in deze scriptie op dit speerpunt om diverse redenen. In september 2006 ben ik begonnen met een vooronderzoek om te bepalen waar ik mij precies op kon richten ten behoeve van deze scriptie (deskresearch). Uit dit vooronderzoek bleek dat KIVI NIRIA als één van de speerpunten techniekpromotie heeft en in de mission statement wordt de indruk gewekt dat KIVI NIRIA dit op een structurele wijze doet. Na vele gesprekken en een grondige documentenanalyse bleek het beleid ten aanzien van techniekpromotie versnipperd. KIVI NIRIA organiseert met enige regelmaat activiteiten ten behoeve van techniekpromotie. Maar een coherent, consistent en professioneel public affairs beleid kon uit het onderzoek niet geconstateerd worden.

De tweede reden waarom ik mij op dit specifieke punt concentreer is dat KIVI NIRIA meer moet inspelen op de maatschappelijke sociale veranderingen zoals ontzuiling, individualisering, globalisering, europeanisering, netwerksamenleving, informatisering, mediatisering (Bovens, 't Hart, van Twist en Rosenthal, 2001: 266, 311-326). Om mee te gaan met deze veranderingen zal KIVI NIRIA in mijn opinie zich, behalve op de netwerkfunctie en dienstverlening, ook moeten gaan richten op een professionele lobbyfunctie. Dit is van vitaal belang voor de vereniging. Net als alle andere verenigingen in Nederland (zoals de ANWB) kampt de vereniging al enige jaren met een teruglopend ledenaantal. Het is niet meer vanzelfsprekend dat mensen zich aansluiten bij een vereniging en vrijwilligerswerk gaan doen. Daarom zal KIVI NIRIA zich meer moeten richten op het activeren en professionaliseren van haar doelstelling: "versterking van de algemene maatschappelijke positie van de techniek en de rol van de ingenieur hierin" en ook op deze wijze het belang van haar leden behartigen. KIVI NIRIA behartigt de belangen van haar doelgroepen bij overheid en politiek. De vereniging volgt het technologiebeleid op de voet en anticipeert op ontwikkelingen door bijvoorbeeld brieven, gesprekken, bijeenkomsten en symposia. Voorbeelden zijn bijeenkomsten tussen politici en de leden van KIVI NIRIA (debat politiek & techniek), het Jaarcongres en de toekenning van Prijzen (actieplan KIVI NIRIA, 2005). Doelstelling van deze activiteiten is het profileren van de techniek en de mogelijkheden van het vakgebied, in combinatie met het positioneren van de vereniging zelf. Met als resultaat: een wisselwerking op basis waarvan KIVI NIRIA gevraagd en ongevraagd een bijdrage kan leveren aan het oplossen van technisch maatschappelijke vraagstukken (beleidsplan KIVI NIRIA, 2005, zie bijlage 4). KIVI NIRIA verwoordt dit punt op heldere wijze, maar in de praktijk is dit niet de volledige werkelijkheid. Met deze scriptie beoog ik een bijdrage te leveren aan het bewerkstelligen van deze doelstelling.

Hoe ik een bijdrage denk te leveren aan de doelstelling is onderwerp van dit onderzoek. Omdat deze scriptie mede tot stand is gekomen in een periode van politieke wisseling van de macht, wilde ik een thema kiezen dat als politiek urgent wordt beschouwd, om mee te beginnen. Ik zeg bewust 'om mee te beginnen', omdat er tal van thema's zijn waar KIVI NIRIA een maatschappelijke bijdrage aan kan leveren. Omdat ik de volledige vrijheid heb gekregen van KIVI NIRIA om een onafhankelijk onderzoek te doen, heb ik als inhoudelijk thema gekozen: "Op welke wijze en op welke thema's kan KIVI NIRIA door middel van beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming bevorderen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt?". KIVI NIRIA zal moeten proberen om op de een of andere manier invloed uit te oefenen op formele gezagsdragers om de belangen te behartigen van de techniek en de ingenieurs, op de thema's die de vereniging van belang acht voor deze missie. Wat een aantal van deze thema's kunnen zijn, is ook onderwerp van dit onderzoek. Dit zal later aan bod komen. Maar waarom zou KIVI NIRIA zich moeten inzetten om innovatie te bevorderen? Leden van KIVI NIRIA (en potentiële leden) werken op verschillende onderdelen binnen het innovatiesysteem. Mijns inziens zijn alle verschillende soorten ingenieurs werkzaam binnen het innovatiesysteem. Door mij te richten op het willen bijdragen aan het bevorderen van innovatie is dit een strategische keuze die de heterogeniteit van de leden respecteert.

KIVI NIRIA staat er niet alleen voor als het gaat om deelgebieden van het innovatiesysteem. Daarom zal ook worden gekeken in welke netwerken KIVI NIRIA de meeste kans van slagen heeft om formele gezagsdragers te beïnvloeden op die gezamenlijke deelterreinen (met als algemeen doel innovatie te

bevorderen) successen te boeken. Als KIVI NIRIA bevordert dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt, zorgt dat bijvoorbeeld voor een betere arbeidsmarkt voor ingenieurs, maar ook voor een betere positionering van de vereniging zelf als belangenbehartiger van techniek en ingenieurs. Innovatie is een breed begrip. KIVI NIRIA zal zich met betrekking tot innovatie richten op technische innovatie: technisch onderwijs, technisch ondernemerschap en technisch onderzoek. Gezien het feit dat KIVI NIRIA een ingenieursvereniging is en zich inzet voor techniekpromotie heeft de keuze om het thema technisch af te bakenen weinig uitleg. Hightech producten bijvoorbeeld zijn van groot belang in de internationale wereldhandel. Door de aanslagen van 11 september 2001 zijn overal ter wereld de beveiligingsmaatregelen strenger, maar ook beter. Technologische hoogstandjes moeten kwaadwillende personen ontmoedigen aanslagen te plegen. Dit is slechts een van de vele voorbeelden die illustreert hoe belangrijk technische innovatie is voor de economie, maar ook voor de mens. Mijn benadering om dit onderzoek uit te voeren is interdisciplinair. Concepten uit de bestuurskunde (zoals beleidsvorming en de netwerkbenadering), politieke wetenschappen (zoals invloed, macht, lobby), economie en management (zoals het innovatiesysteem) zullen gaandeweg dit onderzoek aan bod komen.

2.1 Centrale vraagstelling

Op welke wijze en op welke thema's kan KIVI NIRIA door middel van beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming bevorderen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt?

2.2 Doelstelling

Doelstelling is het lobby en public affairs beleid van KIVI NIRIA te professionaliseren door aan te haken bij het externe thema innovatie. Daarnaast de thema's die bij kunnen dragen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt lobbyen bij de formele gezagsdragers en besluitvorming ten einde een poging te doen deze te beïnvloeden.

2.3 Deelvragen

- Wat is KIVI NIRIA en welke rol speelt KIVI NIRIA binnen de Nederlandse maatschappij?
- Op welke thema's zou KIVI NIRIA zich kunnen richten binnen het innovatiesysteem om bij te dragen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt?
- Wat is de beste manier om formele gezagsdragers en besluitvorming te beïnvloeden op de thema's die KIVI NIRIA van belang acht binnen het innovatiesysteem?

Ik heb voor deze problematiek en bijbehorende doelstellingen gekozen om een aantal redenen. Ten eerste wilde ik een onderzoek doen waar een grote maatschappelijke organisatie (en daarmee ook veel mensen, lees de ingenieurs) profijt van zou kunnen hebben. Daarnaast wilde ik dat het onderzoek in de praktijk gebruikt zou kunnen worden. Ten tweede sluit het aan bij mijn persoonlijke interesses, innovatie, sociaal-economische en maatschappelijke processen, (doorwerking hiervan op) beleid, politiek en lobbyen (hoe kan ik op een informele wijze een poging doen om formele gezagsdragers te beïnvloeden).

Ten slotte ben ik van mening dat Nederland haar concurrentievermogen alleen kan vergroten als de kenniseconomie een boost krijgt (mede door inzet van innovatie). En als ik door middel van deze scriptie kan bevorderen dat KIVI NIRIA eraan bijdraagt dat innovatie in Nederland plaatsvindt, is mijn missie als lobbyist geslaagd.

3. KIVI NIRIA, innovatie & politieke urgentie

De Lissabon-strategie (Verdrag van Lissabon, 2000) kan gezien worden als een actie en ontwikkelingsplan van én voor de Europese Unie. Deze strategie is in maart 2000 voor een periode van tien jaar vastgesteld. De overeenkomst werd in 2000 gesloten tussen de regeringsleiders van de Europese Unie tijdens de bijeenkomst in Lissabon. De doelstelling van het verdrag is: in 2010 moet de Europese Unie de meest competitieve en dynamische kenniseconomie van de wereld zijn. Deze doelstelling is de economische pijler, die naast de sociale pijler (instandhouding en verbetering van het Europese welvaartsmodel) en de ecologische pijler (duurzame groei) in het verdrag is opgenomen. Speciale aandacht gaat naar Onderzoek & Ontwikkeling (Research & Development: R&D). Er werd vastgesteld dat minimaal 3% van het Bruto Nationaal Product aan R&D besteed moet worden, waarvan eenderde gefinancierd door de overheid en tweederde door de particuliere sector. Op deze wijze wil Europa concurreren op de wereldmarkt en de Europese markt en de dreiging van Amerika en Azië op deze markten dempen (Europa, 2007).

Nederland houdt de Lissabon-strategie aan om haar innovatiebeleid te ontwikkelen. Nederland heeft als doelstelling om in 2010 in de top 5 te staan van de meest innovatieve en kennisintensieve Europese landen met een hoogwaardige kenniseconomie. Kenniseconomie is een abstract begrip dat voortvloeit uit de economische wetenschap. Het begrip kan worden omschreven als een economie waar een significant deel van de economische groei voortkomt uit (technische) kennis. Kennis neemt in een kenniseconomie een belangrijke plaats in ten opzichte van arbeid, natuur en kapitaal (drie in de economie traditionele productiefactoren). Door het toepassen van kennis is innovatie mogelijk. Dit leidt weer tot nieuwe producten of diensten, waardoor de economie weer groeit.

Nederland wil in 2010 koploper zijn in de Europese kenniseconomie om de concurrentiekracht te vergroten. Veel industriële bedrijven verplaatsen de productie naar landen met goedkopere arbeidskrachten en lagere belastingen. Mede om deze redenen is het voor Nederland van cruciaal belang haar innovatievermogen te versterken. Jan Dekker (president KIVI NIRIA) vindt dat Europa innovatie versterkt. Een goed voorbeeld om deze bewering kracht bij te zetten is het zevende kaderprogramma voor research (artikel J.A Dekker, 2005). Hiervoor zijn plannen ingediend door de Europese Commissie. Over deze plannen werd twee jaar lang heftig gediscussieerd. Nederlandse partijen zoals de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), TNO en KIVI NIRIA, die de samenwerking op het gebied van research binnen Europa willen versterken, hadden drie belangrijke wensen: een hoger budget, een European Research Council (ERC) om het Europese onderzoek sterker te coördineren en meer geld voor innovatie in het Midden en Kleinbedrijf (MKB). Ook de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Economische Zaken (EZ) hebben zich de afgelopen drie jaar positief in deze richting ingespannen.

Verder over het zevende kaderprogramma. Om de plannen uiteindelijk ingediend te krijgen, moesten er congressen worden georganiseerd (in 2004 in Dublin en Noordwijk) en allianties worden gesmeed (issue-netwerken) met andere landen en partijen. Er werden veel brieven gestuurd en gesprekken gevoerd met de Commissie, de Europese directoraten (Europese ministeries) en het Europese Parlement. Half april 2005 waren vertegenwoordigers van NWO, TNO en KIVI NIRIA op twee bijeenkomsten in Warschau om steun van de Polen voor de ERC en het MKB te krijgen. Tot nu toe is het gelukt. De voorstellen voor het budget van het kaderprogramma tonen een flinke verhoging en de twee voor KIVI NIRIA en Nederland belangrijke zaken, waarvoor zo hard is gevochten – de ERC en meer doen voor MKB-innovatie - zijn beide volledig in de voorstellen van de Europese Commissie opgenomen. Aangenomen kan worden dat toenmalig minister Zalm het belang van Nederland in dit opzicht ook goed in ogenschouw heeft genomen toen over het totale budget is gesproken. Inmiddels is bekend dat er minder geld van het totale Europese budget dan vooraf gepland naar innovatie en wetenschap is gevloeid (dankzij budgetperikelen in 2005, interview J. A Dekker, 2007). Toch kan gesteld worden dat R&D en innovatie in Europa in goede handen zijn. Het is nu van belang dat men bezig is met het grote plaatje. Eén krachtige innovatiestrategie die ons helpt binnen Europa, maar ook mondiaal weer concurrerend te worden (interview J.A Dekker, 2007).

Dit voorbeeld wilde ik belichten om aan te geven dat KIVI NIRIA onder leiding van de president zich sterk maakt en wil maken om te zorgen dat innovatie in Nederland wordt bevorderd. Dit gaf mij vertrouwen, dat mijn onderzoek serieus zou worden genomen.

Europa steunt technische innovatie en dat hebben we weer hard nodig om de vraagstukken van onze complexe samenleving op te lossen. Zonder voortdurende technologische ontwikkelingen raken economische groei, werkgelegenheid, zorg, veiligheid en een schoon milieu blijvend in de knel. Innovatie is de belangrijkste motor om welvaart en welzijn op peil te houden. En daarmee is Europa niet best, maar enorm belangrijk! Niet alleen voor ingenieurs, maar eigenlijk voor alle Nederlanders. Mede om de redenen die J. A. Dekker aangeeft en vanwege de Lissabon-strategie, werden kenniseconomie en innovatie inzet van de campagnes voor de verkiezingen van 2003 én 2007. Innovatie kwam tijdens de onderhandelingen voor de kabinetsformatie als een van de centrale thema's naar voren. Het werd expliciet opgenomen in beide coalitieakkoorden. Terwijl het kabinet in 2003 miljarden moest gaan bezuinigen, werd toch extra geld voor innovatie vrijgemaakt. Bovendien nam men zich voor om inspanningen op allerlei beleidsterreinen te bundelen (beleidsnetwerken) Hiervoor moest een nieuwe organisatie worden opgericht: het Innovatieplatform (Innovatieplatform, 2007).

De ambities werden in het regeerakkoord (2003) als volgt verwoord: “Nederland moet tot de Europese voorhoede behoren op het terrein van hoger onderwijs, onderzoek en innovatie. Ter wille van de benodigde integrale aanpak wordt een Innovatieplatform opgericht, waarin de bij onderwijs en innovatiebeleid betrokken ministers en vertegenwoordigers van relevante maatschappelijke partijen (zoals bedrijfsleven en onderwijs- en kennisinstellingen) onder leiding van de minister-president plannen uitwerken voor de te volgen strategie voor kennisontwikkeling en -exploitatie.” (Innovatieplatform, 2006).

In 2005 besluit de coalitie van CDA, VVD en D66 dat innovatie belangrijk is en de coalitie neemt het weer op in het regeerakkoord. Het nieuwe Hoofdlijnenakkoord van de regering maakt extra geld vrij voor de drie pijlers van duurzame economische groei: onderwijs, kennis en innovatie. In het Hoofdlijnenakkoord wordt verwoord dat onderwijs en onderzoek (‘innovatie’) een essentiële basis van de samenleving en de economie zijn. Duurzame economische groei wordt daar in toenemende mate door bepaald. De extra middelen die het kabinet voor deze prioriteit in het beleid had uitgetrokken in het Hoofdlijnenakkoord, werden versterkt met onder andere een innovatie impuls (Innovatieplatform, 2006).

Op 22 november (2006) zijn de verkiezingen geweest. Nederland heeft haar doelstellingen die in beide regeerakkoorden zijn afgesproken over innovatie nog niet behaald, maar de aandacht voor innovatie is zeker niet ‘verslapt’, maar juist nog sterker gegroeid. Nederland moet immers blijven werken aan zijn innovatie- en concurrentiekracht om de aansluiting bij de wereldtop te blijven behouden. Het Innovatieplatform had haar werkzaamheden voorlopig neergelegd. Het nieuwe kabinet moest besluiten of en, zo ja, op welke wijze in de volgende kabinetsperiode invulling wordt gegeven aan de rollen die werden vervuld door het platform (Innovatieplatform, 2006).

Op 7 februari 2007 werd het nieuwe coalitieakkoord tussen de tweede kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie bekend gemaakt. Het regeerakkoord is gebaseerd op een zespijlerstructuur. Voor KIVI NIRIA (eigenlijk voor heel technisch Nederland) is het nieuwe regeerakkoord zeer gunstig te noemen. De tweede pijler staat helemaal in het teken van een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie. De president van KIVI NIRIA, J. A. Dekker, gaf in het artikel: *Innovatie vereist innovatieve overheid (2005)* al aan dat innovatie juist een van de speerpunten zou moeten zijn om de Nederlandse economie een impuls te geven. Deze uitspraak is nog steeds legitiem. Ook al is Nederland langzaam maar zeker uit een recessie geklommen, het gevaar is nog niet geweken. Nederland zal als land met een grote dienstensector zich moeten blijven ontwikkelen op het gebied van innovatie. Nederland moet blijven werken aan het behalen van de Lissabon-doelstellingen. Deze staan aan de basis van de Nederlandse innovatiedoelstellingen, geformuleerd in het coalitieakkoord 2007.

3.1 Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007, in samenhang met de onderzochte visie van KIVI NIRIA

Uit het deskresearch, de documentenanalyse, de gesprekken met interne en externe actoren en de interviews zijn de volgende thema's naar voren gekomen waar KIVI NIRIA zich op wil richten om bij te dragen aan innovatiebevordering: technisch onderwijs, technisch onderzoek en technisch ondernemerschap. Om te bepalen welke van deze thema's potentie hebben om formele gezagsdragers ten faveure van KIVI NIRIA te beïnvloeden, zal nu eerst een beeld worden geschetst van het huidige politieke klimaat in relatie tot de thema's.

Wat zijn de onderdelen die voor KIVI NIRIA interessant kunnen zijn uit het coalitieakkoord (en het daarbij behorende beleidsprogramma: *samen werken, samen leven* de uitwerking van het coalitieakkoord 2007 na honderd dagen beraad tussen politiek en de burgers), dat tussen de kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie is overeengekomen? Het nieuwe coalitieakkoord is gebaseerd op een zespijlerstructuur. Innovatie komt in al haar verschijningsvormen terug in bijna elke pijler. In de derde pijler *Duurzame Leefomgeving* bijvoorbeeld, wordt over innovatie in de binnenvaart gesproken (coalitieakkoord, 2007: 21). Innovatie en duurzaamheid lijken wel de toverwoorden van dit coalitieakkoord. Het zou te ver doorvoeren om overal waar het begrip innovatie aan de orde komt ook daadwerkelijk dieper onderzoek te verrichten ten behoeve van deze scriptie. Daarom beperk ik mij tot de thema's die aan bod komen in de tweede pijler: '*een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie*'. Voor KIVI NIRIA ligt de nadruk op de tweede pijler; daarom heb ik gekozen voor deze afbakening.

Na een analyse op de rest van het coalitieakkoord te hebben losgelaten, valt bijna alle 'innovatie' uit de andere pijlers terug te voeren op de context uit de tweede pijler. Kernthema's uit de tweede pijler zijn: economie & ondernemerschap, kennis & innovatie, mobiliteit & infrastructuur, regionale economische ontwikkeling en ten slotte onderwijs (coalitieakkoord, 2007: 2). Na een kritische documentenanalyse en een aantal interviews met onder andere KIVI NIRIA kopstukken, zal nu een samenhangende analyse volgen van de relevante thema's uit het coalitieakkoord in synergie met de geconstateerde relevante thema's voor KIVI NIRIA.

In het coalitieakkoord 2007 begint op pagina 15 de tweede pijler met de volgende tekst: "Een vitale en innovatieve economie is de basis voor duurzame ontwikkeling van onze welvaart. Nederland zal aan behoud en versterking van zijn concurrerend vermogen moeten blijven werken. Concurrentiekracht is steeds meer afhankelijk van innovatief vermogen en van de mate waarin Nederland in staat is toegevoegde waarde en kwaliteit te leveren. Essentieel daarvoor zijn: een goed opgeleide en toegeruste beroepsbevolking, hoogwaardige kennis en kunde, ondernemingszin, een gunstig investeringsklimaat en een verantwoorde ontwikkeling van de loonkosten. Creativiteit is de bron van innovatie." De coalitiepartijen zijn het in ieder geval met elkaar eens dat Nederland moet werken aan haar innovatieve vermogen, wil Nederland mee kunnen groeien in de internationale economie. KIVI NIRIA deelt deze visie. Er moet samenhang zijn tussen onderwijs, ondernemerschap en onderzoek wil het innovatieve vermogen van Nederland kunnen groeien (rondetafelgesprekken Project Office KIVI NIRIA, interview J.A. Dekker, gesprekken KIVI NIRIA leden, 2007). Het zou teveel zijn om alle aspecten uit het coalitieakkoord te behandelen. Daarom volgt nu een analyse van de thema's uit het coalitieakkoord die relevant zijn in het kader van dit onderzoek én interessant zijn voor samenhang met de voor KIVI NIRIA relevante thema's.

Laat ik bij het eerste thema beginnen: *Economie en ondernemerschap*. In het coalitieakkoord staan een aantal punten, die voor KIVI NIRIA van belang is. In het eerste punt wordt gelijk duidelijk dat maatschappelijke organisaties meer ruimte krijgen om innovatie te stimuleren en te bevorderen (coalitieakkoord, 2007: 15). Dit is voor KIVI NIRIA als maatschappelijke organisatie een positieve ontwikkeling, omdat de kansen nu groter zijn dat de mening van de vereniging gehoord en benut kan worden. Ondernemingen en andere instellingen krijgen meer ruimte om zich te kunnen ontplooiën. Ook wordt ondernemerschap vanuit de overheid meer gestimuleerd door bijvoorbeeld het mogelijk te

maken om een onderneming te starten naast een reguliere diensbetrekking (coalitieakkoord, 2007: 15). Dit is iets wat KIVI NIRIA al jaren steunt (dit blijkt onder andere uit het interview met J.A. Dekker).

Sinds drie jaar organiseert KIVI NIRIA elk jaar een speciale Ondernemersdag om ingenieurs te motiveren en inspireren om een onderneming te starten. Tot nu toe ben ik elk jaar verantwoordelijk geweest voor de organisatie van deze dag. Dit jaar heb ik ervoor gekozen om de dag in het teken van innovatie te laten staan, met als titel: *de Ingenieur als innoverende ondernemer*. De dag zal op 26 oktober 2007 georganiseerd worden en zal geïnspireerd worden door de uitkomsten van dit onderzoek. Door de regelbaarheid te verminderen wat betreft innovatiesubsidies en door betere toegang tot overheidssubsidies voor het MKB wordt een accent gelegd op het MKB. Ook dit is iets waar KIVI NIRIA al jaren voor pleit. KIVI NIRIA krijgt van veel leden te horen dat het veel te complex is om door het oerwoud van regelgeving de juiste subsidies aan te vragen, waardoor mensen uit het midden en klein bedrijf veelal afhaken. Hierdoor hebben vaak alleen de grote doorgewinterde bedrijven (die vaak een hele juridische afdeling hebben, speciaal voor het vragen van subsidies) toegang tot innovatiesubsidies (rondetafelgesprekken Project Office KIVI NIRIA, gesprekken KIVI NIRIA leden, interview J.A. Dekker en J. van Alten, 2007). Dit zal als het goed is veranderen als men uitgaat van de plannen die in het nieuwe coalitieakkoord staan. Het MKB zal niet alleen worden bevorderd door ruimere toegang tot overheidssubsidies, maar ook door een ruimere toegang tot innovatievouchers (deze ontwikkeling wordt bevestigd in een gesprek met H. Rosink werkzaam bij Syntens) en overheidsopdrachten (coalitieakkoord, 2007: 15). Ook in lijn met de visie van KIVI NIRIA is meer aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs (gesprekken met leden, interviews: J.A. Dekker, J. van Alten, B. Remerij, J.L. Dekker, P. Gilissen, 2007).

KIVI NIRIA kent een coachnetwerk van seniorleden, dat andere leden adviseert over loopbaangerelateerde zaken. De expertise van de ingenieurscoaches varieert enorm, maar een aantal coaches is werkzaam op de technische universiteiten en een aantal op hogescholen bij een technische vakafdeling. Zij adviseren onder andere studenten over het ondernemerschap. KIVI NIRIA heeft speciaal voor deze doelgroep een laag deelnamebedrag ingesteld op de jaarlijkse contributie en deelname aan de Ondernemersdag, zodat juist deze groep gestimuleerd en geënthousiasmeerd wordt om een eigen onderneming te starten.

KIVI NIRIA heeft al diverse malen aangekaart dat het tekort aan technici in de toekomst ernstige vormen aan zal nemen. Afgelopen jaren zijn juist veel ingenieurs zonder baan komen te zitten, terwijl sinds vorig jaar bedrijven zitten te springen om goed opgeleid technisch personeel. Daarom kan KIVI NIRIA zich helemaal vinden in de gerichte aanpak die in het coalitieakkoord (2007: 15) is verwoord om het tekort aan technici op te vangen. KIVI NIRIA is van mening dat zij als grootste beroepsvereniging van Nederland mee zou moeten adviseren in de nieuwe Taskforce '*technologie, onderwijs en arbeidsmarkt*' (rondetafelgesprekken Project Office KIVI NIRIA, interviews: J. van Alten, B. Remerij, B. Bosgraaf, 2007). Deze nieuw in te stellen Taskforce zal zich bezig gaan houden met advisering met betrekking tot het terugdringen van het tekort aan technici. Maar er zal ook actie van de Taskforce worden verwacht. Ook zullen kansrijke initiatieven en sectoren in de Nederlandse economie gericht worden ondersteund (Coalitieakkoord, 2007: 15).

Het tweede thema dat in de tweede pijler in het coalitieakkoord wordt onderscheiden, is *Kennis en Innovatie*. Wil Nederland een gezonde en dynamische economie blijven, dan zal aandacht moeten worden besteed aan de ontwikkeling van hoogwaardige kennis en de toepassing daarvan. Hierbij valt te denken aan nieuwe processen, producten en diensten, die als voorwaarden dienen voor het behoud van een sterke concurrentiekracht en economische groei (coalitieakkoord, 2007: 16). KIVI NIRIA zet zich al jaren in om een goede samenwerking en uitwisseling te creëren tussen technische universiteiten, hogescholen (technische richtingen), kenniscentra en het bedrijfsleven. KIVI NIRIA vindt dat zij hier een belangrijke rol in zou moeten vervullen als maatschappelijke organisatie (beleidsplan KIVI NIRIA, 2005, interviews: J.A. Dekker, J. van Alten, B. Remerij, J.L. Dekker,

P. Gilissen, 2007). In het coalitieakkoord wordt dit veel breder getrokken, dus niet alleen gericht op technische instellingen, universiteiten en hogescholen. Daarbij wordt ook de nadruk gelegd op de verantwoordelijkheid van de onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven (coalitieakkoord, 2007: 16), terwijl KIVI NIRIA van mening is dat ze hier een belangrijke spilfunctie zou kunnen invullen, mede door participatie van KIVI NIRIA in de Taskforce *'technologie, onderwijs en arbeidsmarkt'*. Duurzame energie wordt in het coalitieakkoord expliciet genoemd als aandachtspunt. De overheid wil meer geld investeren in duurzame energie, met onder andere wetenschappelijk onderzoek en onderzoek naar de tweede geldstroom (coalitieakkoord, 2007:16). KIVI NIRIA is hier groot voorstander van. Het Rijk zal als zij grote projecten aanbesteedt, meer aandacht hebben voor innovatieve technieken. De rol van de overheid als launching customer zal ook worden versterkt. Hiermee wil de overheid het goede voorbeeld geven aan andere organisaties om meer risico's te durven nemen en nieuwe innovatieve technieken een kans te geven (coalitieakkoord, 2007: 16). KIVI NIRIA vindt dit een positieve ontwikkeling omdat de overheid op deze manier een sterk signaal afgeeft en het goede voorbeeld geeft aan andere organisaties om meer oog te hebben voor innovatieve technieken, producten, diensten en processen (interviews: J.A. Dekker, J. van Alten, J.L. Dekker, P. Gilissen, 2007).

KIVI NIRIA en de Sociaal Economische Raad (SER) zijn sterk voorstander van het bevorderen van een constructief kennismigrantenbeleid (rondetafelgesprekken met Project Office KIVI NIRIA, gesprekken met KIVI NIRIA ingenieurscoaches, interviews: J.A Dekker, J. van Alten, B. Remerij, J.L. Dekker, P. Gilissen, B. Bosgraaf, A. Rinnooy Kan, 2007). Deze visie is mede gestoeld op mijn ervaringen in het beroepsveld van het Human Resource Management. Door de toenemende vergrijzing, het tekort aan technici en de economische ontwikkelingen die Nederland de komende tijd zal meemaken, is het verstandig dat de overheid het beleid ten aanzien van migranten met een hoog opleidingsniveau aanpast, zodat het voor kennismigranten makkelijker wordt om in Nederland deel te nemen aan de arbeidsmarkt (coalitieakkoord, 2007: 16).

Het Innovatieplatform zal blijven bestaan, maar het zal opnieuw worden ingericht met als speciale aandachtsgebieden zorg, energie en waterbeheer. In het coalitieakkoord (2007: 7) wordt het project: *Nederland ondernemend innovatieland* als volgt verwoord: "Er komt een langetermijnstrategie voor innovatie en ondernemerschap door samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, wetenschap en onderwijs. Het Innovatieplatform nieuwe stijl ondersteunt deze strategie. Innovatie in onderwijs, zorg, energie en andere publieke voorzieningen krijgt hierin ook een plaats."

Maar wat is het Innovatieplatform en wat heeft het tot nu toe gedaan voor (technische) innovatie? En wat zal het verschil zijn tussen het huidige platform en het platform nieuwe stijl?

Om antwoord te geven op deze vragen is een documentenanalyse uitgevoerd en zijn interviews afgenomen bij ex-leden van het Innovatieplatform oude stijl (in de periode van de interviews waren de geïnterviewden nog leden van het Innovatieplatform). Zij hebben van binnenuit hun visie met mij gedeeld. Daarbij vervullen de leden die geïnterviewd zijn vele (neven)functies die gerelateerd zijn aan innovatie, techniek, ondernemerschap, overheid, onderwijs en onderzoek. Deze (neven)functies zijn ook een reden geweest om voor het Innovatieplatform uitgenodigd te worden (interviews ex-leden Innovatieplatform oude stijl).

Innovatieplatform

Het platform is ingesteld bij Koninklijk Besluit in eerste instantie voor de periode van 1 januari 2004 tot 1 juli 2007. Echter door de vervroegde verkiezingen is de datum verlengd voor de duur van de nieuwe kabinetsperiode. De ministerraad heeft op voorstel van de ministers van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ingestemd met de instelling van het nieuwe Innovatieplatform. Het platform staat onder voorzitterschap van minister-president Balkenende. Minister Plasterk van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt eerste vice-voorzitter, minister Van der Hoeven van Economische Zaken tweede vice-voorzitter. Wel is al duidelijk uit het coalitieakkoord (2007: 15) naar voren gekomen dat het Innovatieplatform anders ingericht zal worden. In de aanloop naar de verkiezingen van 2003 werd door het bedrijfsleven, onderwijs en kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties (onder andere KIVI NIRIA) gepleit voor actie op het gebied van innovatie. Er werd gepleit voor een speciaal orgaan dat zich uitsluitend met innovatie bezig zou gaan houden en onder leiding moest staan van de minister-president (net als bijvoorbeeld in Finland). Met het Koninklijk Besluit van 1 januari 2004 werd aan dit verzoek voldaan.

Het kabinet Balkenende twee heeft het Innovatieplatform de opdracht meegegeven om voorwaarden te scheppen, de verbindingen te leggen en visie te ontwikkelen die nodig zijn om de innovatiekracht van Nederland een impuls te geven (Innovatieplatform, 2007). Het platform probeert belemmeringen voor innovatie weg te nemen. Dit doet het Innovatieplatform door middel van verschillende projecten. Deze projecten worden niet alleen geïnitieerd maar worden door het projectbureau van het Innovatieplatform gevolgd. Het platform monitort de voortgang van de door haar gegeven adviezen. Het Innovatieplatform geeft innovatie adviezen aan verschillende partijen, deze partijen (bijvoorbeeld ministeries) zijn verantwoordelijk voor de implementatie van de adviezen.

De innovatiekracht van Nederland versterken kan gezien worden als de missie van het Innovatieplatform. Het einddoel wat het Innovatieplatform nastreeft is om in 2010 weer koploper te zijn van Europa. Dit is in lijn met de Lissabon-strategie. De Lissabon-strategie is een actie- en ontwikkelingsplan van en voor de Europese Unie dat in maart 2000 voor een periode van tien jaar is aangenomen (Europa, 2007). De doelen uit het verdrag van Lissabon kunnen worden gezien als de macro doelstellingen (EU niveau) wat het Innovatieplatform nastreeft is meer op meso- (Nederland) en microniveau (individuele organisaties bijvoorbeeld). Het vergt veel inspanningen binnen alle beleidsvelden, en van het bedrijfsleven tot universiteiten om veranderingen in het kennis- en innovatiesysteem teweeg te brengen. Deze verandering of vitalisering vraagt over de volle breedte van het kennis- en innovatiesysteem om maatregelen. Uitgangspunt bij deze vitalisering is dat de synergie tussen verschillende spelers sterk bepalend is voor het innovatieresultaat. Innovatie vindt plaats binnen dynamische netwerken waarin wederzijdse afhankelijkheid van actoren belangrijker wordt. Dit heeft ook te maken met de trends van internationalisering, Europeanisering en de multidisciplinariteit die inherent is aan innovatie. Nederland heeft in Lissabon de ambitie gesteld om in 2010 te behoren tot de kopgroep van dynamische kenniseconomieën. Gezien vanuit de Lissabon-strategie is de centrale uitdaging van het Innovatieplatform het beter ontwikkelen en benutten van de mogelijkheden van mensen. Innovatie blijft mensenwerk, gecreëerd door vernieuwers in alle lagen van organisatie (Innovatieplatform, 2007:1-5).

Bron: website & documenten Innovatieplatform, interviews ex- leden Innovatieplatform oude stijl

In het werkprogramma van het Innovatieplatform (2006: 4-11) wordt de rol als 'ijsbreker' uitgelegd. In deze rol heeft het Innovatieplatform een aantal kernthema's waar zij de aandacht op vestigt. Deze zijn nog gebaseerd op het platform oude stijl, omdat ten tijde van dit onderzoek er nog geen gegevens van het nieuwe platform bekend waren. Wel is duidelijk uit de interviews met ex-leden en A. Rinnooy Kan dat het nieuwe platform verder zal gaan, waar het oude platform is gebleven. Hierbij zijn verbreding en uitvoering kernwoorden.

Werkprogramma Innovatieplatform

- Dynamiseren van onderzoek: het kabinet zal gevraagd worden een standpunt in te nemen over stappen richting prestatiebekostiging.
- Omdat Nederland een hoogwaardige kennisproductie bij universiteiten en kennisinstellingen heeft waarbij universiteiten actief zijn om hun bevindingen en octrooien beschikbaar te stellen aan het bedrijfsleven wil het Innovatieplatform het versnellen van de beweging naar valorisatie en nieuwe ondernemingen als universitaire spin-off en het benutten van vindingen en octrooien versnellen.
- Stimuleren om de werkwijze van de overheid innovatiever te maken.
- De kennis investeringsagenda 2006-2016: dit is een kennis en innovatie investeringsagenda op het terrein van onderwijs, kennis en innovatie die als richtlijn kan dienen voor toekomstige investeringen van publieke en private partijen.
- Aandacht voor excellentie: stimuleren van verschillen, aandacht voor individueel talent met als achterliggende visie dat Nederland om haar concurrentiepositie te versterken het juist moet hebben van het benutten van de unieke talenten van haar bewoners.
- Sociale innovatie: vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.
- Akkoorden afsluiten op basis van de verkenning van 2005 op welke terreinen akkoorden tussen partijen innovatie kan versnellen.
- Bevorderen dat de ingezette acties ook tot uitvoering komen: het Innovatieplatform zal de voortgang van ingezette projecten volgen en daar waar nodig de helpende hand te bieden.
- Monitoring van internationale ontwikkelingen op innovatiegebied om de eigen rolopvatting kritisch te kunnen blijven toetsen en te verbeteren aan de hand van 'best practices' in het internationale speelveld. Uiteraard geldt dit ook andersom. Het gaat niet alleen om buitenlandse inzichten te gebruiken voor Nederlandse innovatie. Het gaat er ook om dat de Nederlandse kennisagenda aansluit bij de internationale wetenschappelijke onderzoeksagenda die nu in ontwikkeling is.
- Het Innovatieplatform streeft ernaar om samen met partners praktische evenementen te organiseren. Een van deze evenementen was *Nederland Innovatief!* (hier ben ik naartoe geweest). Deze evenementen hebben als doel verschillende partijen bij elkaar te brengen om zo innovatie te stimuleren.
- Het schetsen van een toekomstbeeld: met andere woorden het ontwikkelen van een lange termijn visie voor Nederland. Een van de kernthema's van 'Nederland in 2027' zal het proces van energietransitie zijn omdat dit een belangrijk onderdeel is van een duurzame samenleving.

Het Innovatieplatform heeft grotere bewustwording voor innovatie gerealiseerd, maar zal de komende periode nog hard moeten werken aan de bovenstaande thema's, zodat deze verankerd raken in (overheids)beleid. Nederland bezet de elfde positie op de Global Competitiveness Index en heeft als doel deze positie te verbeteren. Tegelijkertijd doen andere landen ook hun uiterste best om in de top tien te komen. Hierdoor is de uitdaging voor Nederland nog groter als relatief klein land met een in verhouding minder groot aantal mensen die tot de beroepsbevolking horen.

Bronnen: *oppakken, aanpakken en doorpakken* Innovatieplatform, 2006, *leren excelleren* Innovatieplatform, 2006, *NL NXT* Innovatieplatform, 2006, *kennisinvesteringsagenda 2006-2016* Innovatieplatform, 2006

Derde thema: *Onderwijs*. Dit is een van KIVI NIRIA's stokpaardjes niet alleen als het om innovatiebevordering gaat (beleidsplan KIVI NIRIA2005, interviews met B. Remerij en B. Bosgraaf, 2007). Kwaliteit van technisch onderwijs bewaken en beoordelen zijn belangrijke agendapunten van KIVI NIRIA. Dit punt staat ook prominent in het coalitieakkoord. Uiteraard is de inhoud van het regeerakkoord breder dan de niche (techniek & technisch onderwijs) waar KIVI NIRIA zich op richt. KIVI NIRIA is er voorstander van dat de kwaliteit van het (technisch) onderwijs gegarandeerd wordt. Wat leerlingen en studenten moeten kennen en kunnen aan het einde van hun leerloopbaan wordt

duidelijk vastgelegd, evenals de maatschappelijke doelen van het onderwijs. Scholen krijgen meer ruimte voor de invulling daarvan. Er komt na overleg met het onderwijsveld op korte termijn één nieuw geïntegreerd wetsvoorstel voor bekostiging en besturing van hoger onderwijs en onderzoek. Dit wetsvoorstel zal onder andere aandacht besteden aan kwaliteitsverbetering en de positie van kwetsbare opleidingen. Tevens zal het uniforme, eenvoudige en handhaafbare bekostigingsregels bevatten, die oneigenlijke bekostiging kunnen tegengaan en recht doen aan de positie van de student. Het wetsvoorstel leerrechten zal in afwachting van dit wetsvoorstel worden aangehouden. Ook zal extra worden geïnvesteerd in het hoger onderwijs, vooral via de eerste en tweede geldstroom (coalitieakkoord, 2007: 18). “Al deze initiatieven zijn aandachtspunten voor KIVI NIRIA” zegt Barbara Remerij, beleidsadviseur van KIVI NIRIA op het gebied van onderwijs. Jasper van Alten, beleidsadviseur bij KIVI NIRIA op het gebied van techniek en maatschappij, stelt ook dat KIVI NIRIA zich meer zou moeten richten op excellentie binnen het hoger technisch onderwijs, zodat gestuurd kan worden op toptalenten en opleidingen. Dat deze visie (gedeeltelijk) gesteund wordt door de overheid blijkt uit het coalitieakkoord en uit het rapport *Wetenschapsbudget; Focus op excellentie en meerwaarde* van het Innovatieplatform (2006). Het vroegere KIVI heeft zich een aantal jaren geleden samen met de technische universiteiten met succes ingezet om alle technische opleidingen aan de universiteiten weer naar vijf jaar te brengen (succesvolle beïnvloeding van formele gezagsdragers). Dit had als doel om de kwaliteit te verhogen en te waarborgen. Jasper van Alten zegt: “Nu worden universiteiten en hogescholen beoordeeld op de kwantiteit, terwijl het voor innovatie juist van belang is om de opleidingen te beoordelen en stimuleren op kwaliteit”.

Ten slotte verdienen de financiën uit het coalitieakkoord (2007: 45-51) de aandacht. Als de investeringsagenda 2008-2011 daadwerkelijk gevolg zal worden in de komende regeringsperiode, dan zal van de tien miljard die in totaal over de zes pijlers verdeeld moeten worden, 1775 miljoen naar de tweede pijler vloeien. Dit is een flink budget (bijna 18% van het totaalbudget) dat door de overheid wordt uitgetrokken voor een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie.

Dit zijn veel thema's waar KIVI NIRIA zich over heeft uitgesproken en mee bezighoudt. Omdat het onmogelijk is om gelijktijdig alle thema's die in dit hoofdstuk naar voren komen te lobbyen was een reductie in het aantal thema's noodzakelijk. Door middel van interviews af te nemen bij cruciale interne en externe actoren is een duidelijke afbakening gerealiseerd (zie hoofdstuk 8). Uit de interviews komen een aantal thema's naar voren die belangrijker worden ervaren dan anderen om bij te dragen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt:

1. Technisch onderwijs
2. Technisch onderzoek
3. Technisch ondernemerschap
4. Imagoverbetering van de techniek

Dit zijn de thema's waar de aanbevelingen in het adviesrapport op gebaseerd zijn.

In voorgaande hoofdstukken is inzicht verschaft in wat KIVI NIRIA is, welke belangen de vereniging behartigt en waarom het bevorderen van innovatie zo belangrijk is voor de vereniging. Daaropvolgend heb ik geprobeerd dit belang in relatie te brengen met de politiek sociale positionering van innovatie en de positionering van KIVI NIRIA. Hiermee zijn in theoretische zin de eerste twee deelvragen beantwoord:

- Wat is KIVI NIRIA en welke rol speelt KIVI NIRIA binnen de Nederlandse maatschappij?
- Op welke thema's zou KIVI NIRIA zich kunnen richten binnen het innovatiesysteem om bij te dragen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt?

Maar wat *is* innovatie, en wat is het innovatiesysteem? Hoofdstuk vier zal wetenschappelijk theoretisch antwoord geven op deze vraag.

4. Innovatiesysteem

Wat is innovatie? Het Ministerie van Economische Zaken omschrijft in de innovatiebrief (2006: 9) innovatie als volgt: “Innovatie is vernieuwing die neerslaat in producten, diensten, processen of organisatievormen”. De essentie van innovatie bij bedrijven is het omzetten van kennis in geld. Innovatie leidt tot duurzame economische toegevoegde waarde en benut kennis voor het oplossen van maatschappelijke knelpunten. Het overdragen en toepassen van bestaande kennis is, vooral in het midden- en kleinbedrijf, van belang. Innoveren is mensenwerk en vergt niet alleen de ontwikkeling van technologie. Innovatie is ook afhankelijk van factoren als management, logistiek en marketing, zeker in de dienstensector.

Het nationale innovatiebeleid is ontstaan uit de Lissabon-strategie. Dit beleid is in vele nota's uiteengezet (bijvoorbeeld in de Innovatiebrief en Industriebrief). Zo staat in de Industriebrief (2004: 51) als actiepoint omschreven om een extra impuls te geven aan het vernieuwingsvermogen van het Nederlandse bedrijfsleven: “bevorderen van publiek-private samenwerking op innovatieve zwaartepunten en regionale netwerken”. Nederland wil in 2010 koploper zijn in de Europese kenniseconomie om de concurrentiekracht te vergroten. Veel industriële bedrijven verplaatsen de productie naar landen met goedkopere arbeidskrachten en lagere belastingen. Mede om deze redenen is het voor Nederland van cruciaal belang haar innovatievermogen te versterken. Het innovatiebeleid richt zich niet alleen op innovatieve vernieuwingen in termen van duurzaamheid, maar is ook gericht op het creëren van meer balans tussen innovatie en maatschappelijke, sociaal-economische en milieuvraagstukken.

4.1 Innovatie wetenschap & institutionele verandering

Er zijn drie grote krachtenvelden die meespelen in de dynamiek van verandering en innovatie: globalisering, postindustrialisering en kennisspecialisatie. Daarbij spelen een vijftal intergerelateerde onderwerpen een rol bij innovatie: product- en procesinnovatie, wetenschappelijk onderzoek, kennisdynamiek en institutionele verandering (Hage & Meeuw, 2006: 2). Hage & Meeuw (2006: 11-12) benadrukken het belang van drie grote thema's die raakvlakken hebben: de grondslag van kennis, sociale processen van evolutie en interpenetratie, van analyiseniveau. Kennis is een moeilijk begrip. Dit komt onder andere doordat verschillende disciplines kennis anders definiëren. Toch is het van belang een werkbare definitie van kennis te produceren, omdat innovatie sterk op de idee van kennis berust. Kennis is de capaciteit om bevindingen, producten en processen te reproduceren of repliceren (Hage & Meeuw, 2006: 12). Deze definitie is statisch en om de dynamiek weer te geven die innovatie behelst, is een ruimere definitie noodzakelijk. Hage & Meeuw (2006:13) geven de volgende definitie voor kennis: kennisvoorraad plus collectief leren is nieuwe kennis, oftewel *innovatie*. Feedback vanuit de creatie van kennis die resulteert in innovatie kan de uitkomsten in verschillende richtingen sturen. De vraag die hier opspeelt is of innovatie leidt tot institutionele verandering (Breschi & Malerba, 2005: 15).

Sociale processen van evolutie creëren druk voor organisaties en de overheid om zich meer te bekommeren om innovatie en kennisproductie (Hage & Meeuw, 2006: 14). Zoals eerder gesteld spelen globalisering, postindustrialisering en kennisspecialisatie een rol. Deze verschijnselen zijn in de bestuurskunde geen vreemde eenden in de bijt. Veel veranderingen in de huidige maatschappij zijn in een bepaalde vorm gerelateerd aan deze drie concepten, zo ook sociale processen van evolutie. Globalisering wil zeggen dat mensen, goederen, services en kapitaal nauwelijks nog grenzen kennen om zich over de wereld te verplaatsen. Er kan gesproken worden van 'global village' de wereld als één grote handelsplaats waar tijd en ruimte steeds minder relevant wordt, alsook de verschillende naties. Globalisering is ook duidelijk waar te nemen op het gebied van research en development (R&D). R&D is van vitaal belang voor de voortschrijdende industriële en technologische innovatie (Featherstone & Radaelli, 2003: 9-112).

De postindustriële samenleving wordt gedefinieerd door Hage & Meeuw (2006: 14) als de groei van hightech producten en diensten, die in toenemende mate worden voorzien door aangepaste maatschappelijke partijen. Voor hedendaagse arbeid is hoog geschoold personeel nodig. De tijd van puur lichamelijke arbeid is zo goed als voorbij. De massamaatschappij maakt plaats voor de huidige individualistische maatschappij met vele niches. De vraag naar diensten en producten wordt ook steeds gedifferentieerder. Organisaties en de overheid moeten hierop inspelen door middel van vernieuwende diensten, producten en processen. Kennisspecialisatie is niet alleen relevant voor productdifferentiatie maar ook voor de leveringsketen en de idee-innovatieketen. Als kennis groeit, vermindert daarmee het cognitieve vermogen van het individu en de organisatie als gerepresenteerd door de eigen kerntechnologie. Hierdoor ontstaat een spiraal van steeds toenemende productdifferentiatie en specialisatie om genoeg diepte te verkrijgen in bepaalde competenties. Om innovatie en collectief leren te bevorderen moet deze diversiteit geïntegreerd worden. De drie processen globalisering, postindustrialisering en de kennisspecialisatie kunnen gezien worden als 'bindmiddel'. Deze drie processen hebben ertoe geleid dat prijs en kwantiteit naar de achtergrond zijn verplaatst en plaats hebben gemaakt voor vernieuwing en kwaliteit. Gezamenlijk zorgen deze drie processen voor druk op de overheid, organisaties en onderzoeksinstellingen om zich te adapteren, strategieën en beleid te veranderen (Hage & Meeuw, 2006: 14-15, Breschi & Malerba, 2005: 22-23).

4.2 Verschillende typen van innovatie

Hage & Meeuw (2006: 24) geven aan dat er verschillende soorten innovatie zijn. Of anders gezegd op verschillende niveaus, *productinnovatie*: goederen en diensten en *procesinnovatie*: technologisch en organisatorisch. Productinnovaties zijn nieuwe of betere producten. Hier speelt voornamelijk de vraag mee *wat* wordt er geproduceerd. Hierbij behoren materiële goederen en diensten. Procesinnovaties zijn nieuwe manieren om goederen en diensten te produceren. Hierbij speelt voornamelijk de vraag *hoe* producten en diensten geproduceerd worden. Dit kan op technisch niveau en op organisatorisch niveau (sociale innovatie) Alleen producten en technische processen zijn materieel van aard, diensten en organisatorische processen zijn ongrijpbaar (niet fysiek). Deze visie wordt ook gedeeld door Gottinger (2006). Zijn uitleg gaat in op een zodanig hoog economisch en technisch detailniveau, dat ik verdere uiteenzetting van zijn theorie niet relevant vind. Wat wel geconstateerd kan worden is dat Hage & Meeuw (2006) en Gottinger (2006) het met elkaar eens zijn als het gaat om de basisconcepten van innovatie.

Innovatie kan gezien worden vanuit een bepaalde hiërarchische onderverdeling (Hage & Meeuw, 2006: 24-27):

- A. Continue incrementele veranderingen. Hiermee kunnen twee incrementele innovaties worden onderverdeeld. Ten eerste verbeteringen in componentenprestaties die bouwen op de gevestigde technologie. Ten tweede verbeteringen in systeemontwerpen die geen significante veranderingen in de technische relatie tussen componenten teweeg brengt.
- B. Onderbroken radicale innovaties. Radicale innovaties behelzen zowel een nieuwe architectuur als een fundamenteel nieuwe technologische benadering op het componenten niveau.
- C. Grote verschuivingen in sommige onderdelen doordringen de algemene doeltechnologie. Met andere woorden een technisch-economisch paradigma verandering.

Zoals de oplettende bestuurskundige wellicht al is opgevallen zijn deze fasen bijna gelijk aan de drie ordes van beleidsveranderingen van Hall (1993: 275-296).

4.3 Innovatie, concurrentie & organisatie: *de fundering voor economische ontwikkeling in de kenniseconomie*

De huidige moderne kapitalistische maatschappij kan worden gezien als een economisch systeem gebaseerd op kennis. Binnen dit systeem staan innovatie, ondernemen en concurrentie in samenhang door systemen van complementaire markt en non-markt ingestelde raamwerken. Deze drie processen

zijn wederzijds bepalend. Samen vormen zij de connectie tussen de groei van kennis en de uitbreiding van materiële welvaart, die kenmerkend is voor de hedendaagse economie. De groei van innovatieve kennis geschiedt binnen het marktproces en transformeert het gedrag van economische activiteit op een continue basis, in een open eind en op onvoorspelbare wijze (Hage & Meeuw, 2006: 119). Binnen het economische systeem staan processen in interactie met elkaar op verschillende niveaus. Dit maakt de processen binnen het economische systeem in essentie evolutionair. Als kennis in evenwicht zou zijn, wat niet het geval is volgens Hage & Meeuw (2006: 105-120), dan zouden evolutionaire processen in evenwicht zijn. De geschiedenis laat zien dat economische systemen nooit stationair lopen (als er evenwicht is, dan zijn er ook geen schokkende veranderingen waardoor de motor sneller gaat draaien of juist uitslaat). Markt en non-markt vormen zijn ontworpen om de roerige, natuurlijke aard van kapitalisme te ondersteunen en het proces van creatieve destructie in de kern te plaatsen (Hage & Meeuw, 2006: 119).

4.4 Het innovatiesysteem: van theorie tot praktijk

Innovatiesystemen behelzen volgens Hage & Meeuw (2006: 141-143) de volgende elementen:

- A. Een systeem bestaat ten eerste altijd uit componenten. Ten tweede bestaan er relaties tussen de verschillende componenten. De relatie en de componenten zouden een coherent geheel moeten vormen.
- B. Het systeem heeft een functie. Met andere woorden, het presteert of bereikt iets.
- C. Het moet mogelijk zijn het systeem te onderscheiden van de rest van de wereld. Met andere woorden, het moet mogelijk zijn de grenzen van het systeem aan te geven.

Organisaties en instituties worden vaak gezien als de hoofdcomponenten van innovatiesystemen. Organisaties zijn formele structuren, die bewust gecreëerd zijn en die een bepaald doel nastreven. Dit is het mesoniveau. Instituties zijn een set van gewoontes, normen, waarden, routines, gevestigde praktijken, regels en wetgeving die de relaties en interacties tussen individuen, groepen en organisaties reguleert (Hage & Meeuw, 2006: 142, Stone Sweet, Sandholtz en Fligstein, 2001: 7-12), zie ook pagina 7. Maar welke organisaties en instituties zitten besloten binnen de grenzen van het innovatiesysteem? Hage & Meeuw (2006: 143-144) geven aan dat er twee definities zijn om dit te bepalen, een smalle en een brede. De smalle definitie stelt dat alleen instituties en organisaties die zich met onderzoek (zoeken en exploreren) bezighouden, passen binnen de grenzen van het innovatiesysteem. Hierbij valt te denken aan universiteiten, research & development organisaties of afdelingen binnen organisaties en technologische instituties. Terwijl de brede definitie refereert aan alle delen en aspecten van de economische structuur en de institutionele set-up die invloed hebben op leren, zoeken én exploreren. In het kader van dit onderzoek zal wanneer over de term innovatiesysteem wordt gesproken, de brede definitie gehanteerd worden.

4.5 Verschillende benaderingen voor innovatie

Omdat innovatie verschillende onderzoeksrichtingen behelst, verschillende doelstellingen beoogt en er verschillende definities bestaan met betrekking tot innovatieve activiteiten worden door Hage & Meeuw (2006: 146) vier benaderingen voor innovatie gehanteerd:

1. Innovatieve productieprocessen Deze benadering bekijkt de verschillende activiteiten die nodig zijn om een idee om te buigen tot een nieuw product of proces.
2. Kennisproductieproces. De focus in deze benadering ligt in hoe kennis wordt gecreëerd, overgebracht en geëxploiteerd. De nadruk ligt op de kanalen en mechanismen die kennis verspreiden. Deze benadering staat dicht bij de benadering van het innovatiesysteem als lerend systeem. Luhman (1990: 165-175) legt dit uit als autopaise: zelfproductie van systemen. Idee van zelfreproductie: in een systeem zijn er ideeën en verwachtingen, als naar de werkelijkheid gekeken wordt, past deze zich aanpast en reproduceert. Kennisdynamiek en het lerend vermogen van organisaties en netwerken zijn ook sleutelwoorden in deze benadering.

3. Organisatorische prestaties is de derde benadering. Organisaties worden als uitgangspunt genomen. Herkennen van die activiteiten van de verschillende organisaties die invloed hebben op het innovatiesysteem.
4. Innovatiebeleid is de laatste benadering in deze context. Deze benadering gebruikt het innovatiebeleid als steunpunt. Met andere woorden, welke activiteiten en organisaties binnen het innovatiesysteem kunnen worden gestimuleerd door middel van publieke interventie? Veel publieke (internationale) organisaties hanteren deze benadering. Nadeel van deze benadering is dat het alleen die activiteiten en organisaties in acht neemt, die door middel van publieke interventie beïnvloed kunnen worden. Deze benadering negeert andere (private) activiteiten binnen het systeem. Deze activiteiten zijn minstens net zo belangrijk binnen het innovatiesysteem. Echter, het is moeilijk de activiteiten en organisaties die niet door middel van publieke interventie beïnvloed kunnen worden, te sturen door middel van innovatiebeleidsinstrumenten.

4.6 Innovatieactiviteiten binnen het innovatiesysteem in relatie tot innovatiebeleid

Innovatiesystemen hebben determinanten. Hage & Meeuw (2006: 146-156) geven aan dat er een aantal determinanten zijn, dat naar verwachting binnen bijna elk innovatiesysteem van belang is. De hoofdactiviteiten binnen het innovatiesysteem zijn:

- Het vergaren van kennisinput voor het innovatieproces. Levering van Research en Development (R&D) waar nieuwe kennis wordt gecreëerd die primair is gericht op het gebied van techniek, medicijnen en natuurwetenschappen (bijvoorbeeld natuurkunde, biologie etc). Werknemers moeten competenties aanleren, die gebruikt kunnen worden binnen innovatieprocessen en R&D activiteiten. Hierbij valt te denken aan om- en bijscholing, creëren van menselijk kapitaal e.d.
- Factoren en markten van de vraagkant. Hier worden twee aspecten mee bedoeld. Creëren van nieuwe markten voor producten. Daarbij worden ook de kwaliteitseisen gearticuleerd die voortkomen uit de vraagzijde van nieuwe producten.
- De levering van bestanddelen van innovatiesystemen. Een drietal aspecten wordt hiermee bedoeld. Ten eerste het creëren en veranderen van organisaties die nodig zijn voor de ontwikkeling van nieuwe innovatieve velden (zoals Syntens of SenterNovem). Bijvoorbeeld ondernemerschap stimuleren om de diversiteit te waarboren of nieuwe agentschappen op te zetten. Ten tweede de creatie, verandering en afschaffing van instituties die het innovatiesysteem beïnvloeden door middel van prikkels, of juist belemmeringen. Bijvoorbeeld belastingwetgeving, R&D subsidies (zoals innovatievouchers of de WBSO regeling, de WBSO is een fiscale stimuleringsregeling die een deel van de loonkosten voor speur- en ontwikkelingswerk (S&O), vergelijkbaar met Research and Development compenseert) en slotte, netwerken door middel van markten en andere mechanismen, inclusief interactief leren tussen verschillende organisaties die betrokken bij in innovatieve processen. Dit impliceert intergratie van kenniselementen, die in verschillende gebieden van het innovatiesysteem zijn ontwikkeld. Ook impliceert netwerken dat het innovatiesysteem elementen (die aanwezig zijn binnen innovatieve organisaties) van buiten het systeem benut.
- De levering van ondersteunende diensten voor innovatieve organisaties. Hiermee wordt eveneens een drietal aspecten beoogd. Het initiëren van activiteiten (bijvoorbeeld toegang verlenen tot faciliteiten, administratieve ondersteuning etc.) voor innovatieve inspanningen. Als tweede aspect wordt de financiering van innovatieprocessen en andere activiteiten beoogd, die commercialisering van kennis kunnen vergemakkelijken. Ten slotte, de levering van adviesdiensten die relevant zijn voor innovatieprocessen (bijvoorbeeld juridisch advies over octrooien).

Binnen het innovatiesysteem ligt de nadruk op activiteiten. Maar componenten en de relaties tussen componenten moeten niet worden genegeerd. Organisaties en individuen voeren de activiteiten uit, instituties verstrekken prikkels en obstakels die de activiteiten beïnvloeden. Om het innovatieproces goed te kunnen begrijpen en te verklaren, is het van belang om het onderscheid in te zien tussen de verschillende componenten en activiteiten, maar ook tussen de verschillende componenten onderling.

Deze dynamische processen begrijpen, helpt bij het verklaren van de rol die de overheid speelt in de stimulering van het innovatiesysteem en van het onderscheid van arbeid tussen publieke en private actoren. Op deze wijze analyseren van innovatiesystemen is een goede uitgangspositie om innovatiebeleid te ontwikkelen. Inzicht in de activiteiten die invloed hebben op het innovatieproces binnen de innovatiesystemen is een goede uitgangspositie voor beleidsanalyse. Als daarna de organisaties worden geanalyseerd die de activiteiten uitvoeren, zal het opvallen dat er niet per definitie een één-op-één relatie bestaat tussen de verschillende organisaties. Eén organisatie kan bijvoorbeeld in staat zijn meerdere activiteiten uit te voeren. Maar het kan ook zo zijn dat één activiteit door meerdere categorieën organisaties uitgevoerd kan worden (Hage & Meeuw, 2006: 150-156).

Uit dit hoofdstuk komt duidelijk naar voren wat innovatie is, wat het innovatiesysteem inhoudt en de wat de relatie van deze concepten is tot het innovatiebeleid. Deze kennis is noodzakelijk om te begrijpen waarom het zo van belang is voor KIVI NIRIA om te bevorderen dat innovatie in Nederland wordt plaatsvindt. Techniek heeft een prominente plaats binnen het innovatiesysteem en in elk onderdeel van het systeem werken leden van KIVI NIRIA 'de ingenieurs'. Nu ik dit duidelijk heb gemaakt, is inzicht nodig in de concepten lobby en public affairs om te bepalen hoe KIVI NIRIA formele gezagsdragers en besluitvorming in haar voordeel kan beïnvloeden.

5. Lobby

Wat is lobbyen? Wat doet lobbyen? Hoe moet je lobbyen? En binnen welk politiek kader past lobbyen het beste? Dit zijn vragen die ik beoog te beantwoorden met dit hoofdstuk. U als lezer moet inzicht krijgen in deze vragen, om te kunnen zien wat de uitkomsten zijn geweest van een aantal succesvolle lobbymomenten, die geleid hebben tot concrete acties ten tijde van het schrijven van deze scriptie. In het kader van dit onderzoek zal dit concept zich beperken tot niet electorale participatie, waar lobbyen een vorm van is.

Van Schendelen & Pauw (1998: 7) geven aan dat de laatste tien jaar lobbyen steeds meer een professie is geworden, waarin het aankomt op professionaliteit en vakbekwaamheid. Deze visie wordt gedeeld door Van Venetië & Luikenaar (2006). Zij hebben een boek geschreven, dat als praktische handleiding gebruikt kan worden door de (aankomend) professioneel lobbyist. Zij zijn echter van mening dat professionaliteit schaars is en dat 'amateur-lobbyisten' verreweg het best vertegenwoordigd zijn binnen het lobbycircuit, hoewel zij weinig invloed hebben. Ook geven Van Schendelen & Pauw (1998: 7) aan dat lobbyen steeds profijtelijker wordt. Lobbyen verkleint de kansen op verlies en vergroot die op winst bij de gemeenschappelijke (politieke) besluitvorming in Nederland.

De geschiedenis van het woord lobby verwijst naar de wandelgangen (lobbies) waarlangs Britse Lagerhuisleden zich spoeden naar de plenaire zaal waar gestemd werd. Onderweg naar de plenaire zaal konden zij door pleitbezorgers en zaakwaarnemers van bepaalde belangen worden opgehouden (zij stonden in lobbies te wachten). In deze informele omgeving probeerden de pleitbezorgers en zaakwaarnemers het stemgedrag van de volksvertegenwoordiging te beïnvloeden, zij werden belobbyd (Bennis, Pauw, van Schendelen, 1990: 1-5).

Sommige elementen die afstammen van de geschiedenis van het woord zijn nu nog merkbaar. Ook vandaag de dag heeft het woord lobby betrekking op een informele poging om invloed uit te oefenen (Van Venetië & Luikenaar, 2006: 17). Lobbyisten zijn vaak geen actor in het formele proces. Daarom proberen lobbyisten invloed uit te oefenen op informele gelegenheden en plaatsen. Als een politicus een wetsvoorstel indient, is hij géén lobbyist hij is onderdeel van het formele proces. Maar als dezelfde politicus bij de lunch collega's probeert te beïnvloeden om in te stemmen, dan is hij wél aan het lobbyen (van Schendelen et al, 1990: 12). Deze visie wordt gedeeld door Greenwald (1977: 63). Hij stelt dat lobbyen elke vorm van communicatie is, die erop gericht is formele besluiten te beïnvloeden. Greenwald heeft echter in mijn ogen een erg verouderde (vooral gericht op communicatie) en Amerikaanse visie op lobbyen. De Amerikaanse benadering van lobby verschilt in mijn beleving van de benadering die gangbaar is in Nederland. Dit komt door de historische en culturele context. Dit blijkt ook na het lezen van Baumgartner & Leech (1998). Lobbyen is het proberen om overheidsbeleid te beïnvloeden door contact te zoeken met (politieke) besluitvormers (Woerdman, 2004: 220). Van Schendelen & Pauw (1998: 12) definiëren lobbyen als volgt: "een informele poging tot beïnvloeding van formele gezagsdragers". Deze definitie gebruik ik in wisselwerking en complementair aan de definitie die Van Venetië & Luikenaar (2006: 17) hanteren: "lobbyen is het informeel beïnvloeden van formele besluitvorming". De reden waarom ik deze twee definities samen hanteer, is dat het mijn conceptuele kader verbreedt en daarmee mijn aantal lobbymomenten en -kansen vergroot. Nog een element, dat is gebleven uit de geschiedenis van het woord, is dat lobby gericht is op formele gezagsdragers. Dit kunnen politici zijn, maar ook ambtenaren, kamerleden, politieagenten, etc. De achterliggende gedachte is het gedrag van de formele gezagsdragers in de formele procedure (bijvoorbeeld agendavorming, beleidsvorming, uitvoering, etc) te beïnvloeden. Maar lobbyen hoeft niet altijd gericht te zijn op de overheid. Het kan ook een werknemer zijn, die tijdens het personeelsfeest de directeur probeert te beïnvloeden. Deze drie basiselementen zijn zo oud als het lobbyen zelf (van Schendelen et al, 1990: 12, 1998: 11, Kok, Kramer & van der Maas, 2004: 7-11).

5.1 Besluitvorming, macht en invloed

Maar hoe worden besluiten genomen, welke actoren spelen daarbij een rol en hoe oefen je invloed uit? Om deze vragen te kunnen beantwoorden is het politieke systeemmodel van Easton een goed hulpmiddel. De werking van het model is gebaseerd op invoer, conversie, uitvoer en terugkoppeling (Easton uit Woerdman, 2004: 48-49). Deelnemers aan het politieke proces zijn de politieke actoren, binnen het politieke systeemmodel zijn zij de omgeving. In de omgeving worden wensen en steun gepresenteerd aan de overheid. Door de complexiteit van de huidige samenleving zijn de wensen heel divers en enorm toegenomen. Wensen vloeien niet alleen voort uit de samenleving (bijvoorbeeld KIVI NIRIA) maar ook uit de overheid zelf (bijvoorbeeld beleidsambtenaren).

Politieke systeemmodel van Easton uit Woerdman 2006: 48-51

Binnen het politieke systeemmodel zijn poortwachters degene die wensen toelaten of juist tegenhouden in het besluitvormingsproces (bijvoorbeeld media, beleidsambtenaren, belangengroepen). Poortwachters zijn belangrijke actoren voor prioritering van politieke problemen. Poortwachters behoeden het systeem van demand (eisen) overload en content (inhoud) overload. Het omzetten van wensen in concrete besluiten wordt binnen het politieke systeemmodel conversie genoemd. Politieke besluitvorming vindt plaats op een aantal niveaus: lokaal niveau (gemeenteraad), provinciaal niveau (provinciale staten), nationaal niveau (het parlement) en op internationaal niveau (Europese raad van Ministers bijvoorbeeld). Het laatste niveau is essentieel geweest bij het besluit om innovatie zo prominent op de politieke agenda te positioneren. Als besluiten zijn genomen moeten deze worden uitgevoerd deze fase heet uitvoer binnen het politieke systeemmodel. Het uitvoeren van besluiten kan weer plaats vinden op dezelfde niveaus waar de besluiten worden genomen. De laatste fase binnen het politieke systeemmodel is terugkoppeling. Deze fase is feedback vanuit de burgers over de uitgevoerde besluiten terugkoppelen in de vorm van wensen naar de overheid en zo begint de cyclus weer van voren af aan. Terugkoppeling kan gezien worden als de wisselwerking tussen overheid en burgers. Wil het politieke systeem overleven moet het gesteund worden door een algemene loyaliteit wat Easton Difusse steun noemt. Dit is gezien alle geluiden die te horen zijn over de kloof tussen burgers en overheid een moeilijke voorwaarde die een geheel eigen discussie verdient. Dit gegeven doet echter niets af aan de theoretische waarde van het politieke systeemmodel.

In elke maatschappelijke organisatie is een formele procedure aanwezig en heeft iemand het laatste woord. De overheid heeft daarbij het unieke geweldsmonopolie. Formele gezagsdragers hebben potentiële macht. Macht is de mogelijkheid het gedrag van anderen te veranderen en invloed is het daadwerkelijk gebruiken van die mogelijkheid. Invloed is conditioneel, het is van vele condities afhankelijk, zoals de beschikking van formele bevoegdheden, netwerken, informatie, geld e.d. (Woerdman, 2004: 232). Legitimiteit (gezag) is de basis voor macht. Als burgers de politieke instellingen als legitiem ervaren, zullen zij de maatregelen accepteren. Ook al zijn ze het hier niet mee eens. Als er over legitimiteit van politieke instellingen wordt gesproken, is er onderscheid tussen het politieke regime (het geheel van wettelijke en informele gedragsregels waaraan gezagsdragers moeten voldoen) en de gezagsdragers. Legitimiteit van gezagsdragers kan komen te vervallen, zonder dat de legitimiteit van het politieke regime wordt aangetast en vice versa (Woerdman, 2004: 232). De overheid is de erkende leiding van de staat, de staat bezit het gezaghebbende geweldsmonopolie.

De overheid beschikt over verschillende machtsmiddelen (Woerdman, 2004: 233):

- formele machtsmiddelen (wettelijke verankerd)
- informele machtsmiddelen (ongeschreven gedragsnormen)
- directe machtsmiddelen (middelen waar burgers zich aan moeten conformeren)
- indirecte machtsmiddelen (een aanmoediging om zich aan regels te conformeren)
- positief gesanctioneerde machtsmiddelen (beloningen zoals subsidies)
- negatief gesanctioneerde machtsmiddelen (boetes en straffen)

Formele gezagsdragers en formele besluitvorming trekken lobbyisten aan. In sommige gevallen kan dit geïnstitutionaliseerd raken, bijvoorbeeld in de vorm van inspraakorganen en vertegenwoordigende lichamen. Als dit gebeurt kunnen deze instituties geformaliseerd raken en zelf lobbygedrag aantrekken. Mist één van de drie basiselementen, dan is er geen sprake van lobby (Van Schendelen et al, 1990: 13). Doordat de drie basiselementen alom vertegenwoordigd zijn, is de redenering van Van Schendelen et al. (1990: 13) dat veel mensen denken dat formele gezagsdragers beïnvloedbaar zijn en dus geen gesloten systeem vormen, dat formele gezagsdragers beïnvloed moeten worden, omdat zij anders tot onwenselijke gezagsuitoefening komen, dat formele kanalen aanvullingen behoeven van informele kanalen en ten slotte dat lobbygedrag een redelijke kans van slagen biedt.

5.2 Lobbykenmerken

Er zijn een aantal universele kenmerken van lobbyen volgens Van Schendelen et al. (1990: 13-17). Lobbyen wordt geassocieerd met politiek obscuur optreden. De indruk wordt gewekt dat er zaken worden besproken die het daglicht niet kunnen verdragen. Lobbyen wordt ook vaak gezien als amorele instrumentaliteit. Niet zozeer de lobbyist wordt beticht van amorele instrumentaliteit, maar wel zijn drang om te scoren. Een derde kenmerk is de klikvorming. Lobbyisten prefereren een ons-kent-ons ambiance. Persoonlijk contact met de 'gevestigde' orde schept vertrouwen. Van Venetië & Luikenaar (2006: 96) spreken in dit geval van een 'old boys network'. Nog een kenmerk is professionele drukuitoefening. Grote organisaties hebben vaak een afdeling public relations en zijn goed bekwaam in het verkennen van het eigen (lobby) speelveld. Zij vormen de eredivisie van het lobbycircuit. Ten slotte heb je bedrijflobby's, lobbyisten als zaakwaarnemers van het bedrijfsleven. Niet het maatschappelijke belang, maar het bedrijfsbelang staat voorop. Al deze kenmerken noemen Van Schendelen et al. (1990: 13-17) sjablonen. Deze sjablonen zijn uiteraard genuanceerd. Grote bedrijven bijvoorbeeld, hebben de potentie om invloed uit te oefenen, maar hoeven niet per definitie professioneel bekwaam te zijn om de invloed daadwerkelijk uit te oefenen. Bedrijflobby's kunnen wel degelijk een maatschappelijk belang dienen. Denk bijvoorbeeld aan de lobby van het Wereld Natuurfonds (WNF) om een keurmerk in te voeren voor de invoering van tropisch hardhout. Het WNF heeft formele gezagsdragers beïnvloed om de wet en regelgeving over hardhout aan te passen. Daarbij kunnen overheidsorganen andere overheidsorganen lobbyen of juist commerciële organisaties.

Er zijn een aantal verklaringen waarom mensen lobbyen. Van Schendelen & Pauw (1998: 13) geven vier verklaringen: verlangen (willen), noodzaak (moeten), potentie (kunnen) en invitatie (mogen). Verlangen en willen zetten een actor aan tot lobbyen, terwijl potentie en invitatie de mogelijkheden van de actor bepalen.

5.3 Lobbyvoorwaarden voor een kansrijke lobby

Inmiddels is het binnen het lobbycircuit doorgedrongen dat kansen en bedreigingen twee zijden zijn van dezelfde medaille. Niet lukraak lobbyen, maar weloverwogen en ingebed in een bredere benadering van de publieke omgeving (ook wel public affairs genoemd). Het formuleren van een overtuigende lobbyboodschap is essentieel. Het kiezen van argumenten vergt onderzoek naar wat de andere actor(en) belangrijk vind(t)(en) en naar de standpunten van de concurrenten (Van Venetië & Luikenaar, 2006: 23). Actoren die problemen willen oplossen of kansen willen aangrijpen door middel van lobbyen moeten goed voorbereid aan de slag gaan. Zij moeten huiswerk maken door zich systematisch een aantal vragen te stellen en daarbij goede antwoorden te bedenken. Zijn de antwoorden onbevredigend, dan zal eerst gewerkt moeten worden aan de verbetering van de antwoordmogelijkheden, met andere woorden, veldwerk verrichten (Van Schendelen & Pauw, 1998: 16).

Van Schendelen et al. (1990:17) geven zes noodzakelijke voorwaarden aan voor een kansrijke lobby:

1. Een goede interne organisatie: doeleinden moeten duidelijk zijn van de lobby, stabiliteit is een belangrijke factor, net als consistentie. Met andere woorden: blijf bij de boodschap.
2. Actuele en feitelijke kennis van de politieke markt en de werking van de politiek is cruciaal.
3. Een onbevagen houding ten opzichte van de politiek.
4. Beschikbaarheid van hulpmiddelen: bijvoorbeeld kennis en informatie, externe steun en netwerken (KIVI NIRIA heeft veel samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld Platform Bèta Techniek, maar heeft zelf ook een netwerk van 25.000 leden).
5. Vaardigheden zijn essentieel. Bijvoorbeeld, hoe vormt KIVI NIRIA een coalitie, hoe doseert men de informatie, timing hoe bouwt men een netwerk enzovoort.
6. Het hebben van een 'ruilmiddel' is belangrijk. KIVI NIRIA heeft bijvoorbeeld haar netwerk als ruilmiddel om partijen bij elkaar te brengen.

Participatie	Huiswerk	Veldwerk
WIE	Interne organisatie	Organisatieverbetering
WAAROM	Kansen en bedreigingen	Strategiebepaling
WAARVOOR	Opties	Doelspecificatie
BIJ WIE	Cruciale actoren	Relatieopbouw
WAAR	Arena's	Coalitievorming (netwerk)
WAAROVER	Dossiers, strijdpunten	Onderhandeling
WANNEER	Tijd en agendaopbouw	Timing, agendavorming
HOE	Spelaanpak	Lobbyen
EN MET RESULTAAT?	Procesevaluatie	leren

Schema Public Affairs-management en lobbying uit Van Schendelen & Pauw 1998: 16.

In dit schema is goed te zien dat lobbyen slechts een onderdeel is, als het ware een sluitstuk van voorbereidend werk. Het kan voorkomen dat actoren niet overgaan tot lobby, omdat de antwoorden op de vragen actoren tot de conclusie laten komen, dat lobby kansloos is of dat er andere (betere) wegen zijn om het probleem op te lossen of kansen te grijpen. Met andere woorden: niet lobbyen als er geen gedegen voorbereiding aan vooraf is gegaan. Een slechte lobby kan negatieve gevolgen hebben voor de gehele organisatie. Een kansrijke lobby is gebaseerd op een goede voorbereiding op de publieke omgeving. De publieke omgeving behelst het politieke speelveld van gezagsdragers, de aanlooproutes over het maatschappelijke veld en op de uitgangspositie van de eigen organisatie (Van Schendelen & Pauw, 1998: 16-17).

Met de komst van het eerste kabinet Lubbers wordt de 'Grote Operaties' (deregulering, bezuinigingen, verzelfstandiging, privatisering en decentralisatie) gelanceerd (Kickert, 2002: 14).

Dit leidde tot drastische wijzigingen van centrale bestuurswaarden van de overheid en stapsgewijs veranderde ook de retoriek in daadwerkelijk beleid (Van Schendelen & Pauw, 1998: 18). Met de komst van het paarse kabinet Kok in 1994 wordt dit proces geïntensiveerd en uitgebreid met departementale ontkokering, meer marktwerking en politiek primaat (Kickert, 2002: 14-17 & Bovens et al, 2001: 193-205, 283-307). Samen betreffen zij vele belangrijke producten en productiemethoden van het politieke stelsel. Hierdoor zijn zowel de centrale bestuurswaarden als de producten en productiemethoden

voorwerp geworden van beleidscompetitie. Het Ministerie van Economische Zaken zou bijvoorbeeld door de lobby van KIVI NIRIA, dankzij de ontkokering nu kunnen inbreken in het budget van onderwijs om het technologie- en innovatiebeleid een boost te geven. Het politieke speelveld is vanaf de jaren negentig in toenemende mate complexer en dynamischer geworden en biedt daardoor veel meer lobbymogelijkheden rond ‘prijzen’ die actoren kunnen winnen of juist verliezen (Van Schendelen & Pauw, 1998:19). De complexiteit zorgt ervoor dat er altijd extra ingangen en wegen zijn. De dynamiek draagt bij aan betere momenten. Van Schendelen & Pauw (1998: 19) benadrukken dat er nog drie contingentiefactoren bijkomen, die bijdragen aan de complexiteit en dynamiek: de toegenomen relevantie van Brussel (belangen kunnen naar Brussel worden verplaatst, Kok et al, 2004: 8), grotere autonome rol van de rechterlijke macht (actoren kunnen verhaal halen op de overheid) en grotere autonome rol van de massamedia (actoren kunnen de massamedia mobiliseren bij politieke agenda bepaling en besluitvorming). Het beïnvloeden van de Nederlandse politiek is nog steeds relevant gedrag. Van Schendelen & Pauw (1998:19) geven aan dat dit paradoxaal is. “Het beleid inzake het herstel van de primaat van de politiek (met als product de Woestijnwet, 1997: een sterke reductie van het aantal semi-formele adviesorganen) informaliseert dit invloedsgedrag onvermijdelijk en zet dus aan tot lobbygedrag”. De toegenomen complexiteit en dynamiek stellen hogere eisen aan het lobbyen. Kansrijk lobbyen vraagt nu om vakbekwaam voorbereidend huiswerk en veldwerk, met andere woorden: om een systematische benadering van de publieke omgeving (Van Schendelen & Pauw, 1998:19-20).

5.4 Procedures, Posities en Personen

Van Schendelen & Pauw (1998: 21) geven inhoudelijk inzicht in wat zij noemen de Triple P bij Haagse lobby. In de minimale definitie van lobbyen is de veronderstelling dat het aandragen van inhoudelijke argumenten voor of tegen een beleidsvoornemen een noodzakelijke en voldoende voorwaarde is. Echter, officiële gezagsdragers worden in de huidige praktijk overspoeld met inhoudelijke argumenten die voor en tegen beleidsvoornemens zijn en actoren hebben allen het eigen belang voor ogen, waardoor de een niet per definitie betere argumenten heeft dan de ander. Dit wordt bevestigd in de sociaalconstructivistische benadering. Volgens deze benadering hebben verschillende actoren en groepen van actoren verschillende beelden en opvattingen over de werkelijkheid. De belangen die de actoren vertegenwoordigen, zijn intersubjectieve sociale constructies, afspraken tussen verschillende actoren over wat zij als gezamenlijke waarheid beschouwen (Kickert, 2002: 11-12). Dit maakt dat de minimale definitie van lobbyen niet meer valide is.

Binnen de huidige beleidscompetitieve samenleving heeft elke actor eigen beleidsgelijk, omdat de actor uitgaat van het aanjagen van eigen belangen. Daarom is alleen het inhoudelijke beleidsargumentatie niet meer voldoende. Als politieke besluitvorming in een fase komt, dat het in openbaarheid is, wordt inhoudelijke argumentatie verlangd. De argumentatie wordt binnen de Nederlandse cultuur afgewogen tegen twee kernwaarden: feitelijke juistheid en logische consistentie (Van Schendelen & Pauw, 1998: 20). De realiteit is echter dat issue en politieke agendavorming vaak niet in openbaarheid geschiedt, maar juist achter gesloten deuren, in bijvoorbeeld vergaderzalen binnen de ministeries of in het ‘torentje’. In deze gevallen hoeft inhoudelijke argumentatie geen noodzakelijke voorwaarde te zijn, omdat bijvoorbeeld inhoudelijke overeenstemming niet het probleem is. Bij de maximale definitie van lobbyen (“een informele poging tot beïnvloeding van formele gezagsdragers”) geldt het nog meer dan bij de minimale definitie dat inhoudelijke argumentatie niet een noodzakelijke en voldoende voorwaarde is voor een kansrijke lobby (Van Schendelen & Pauw, 1998: 21). Actoren zullen zich moeten richten tot andere inventieve binnenkomers. KIVI NIRIA zou met een kennis of bevriend persoon op de juiste plaats met een goed bevallen procedure goede kansen kunnen scheppen op een gewenst beleidsbesluit. Maar ook het driebandenspel van procedures, posities en personen is in steeds toenemende mate een noodzakelijke maar nooit voldoende voorwaarde voor een kansrijke lobby. Dit komt omdat ook tegenspelers meedoen met de inrichting van het proces, verdeling van posities en de rekrutering van personen (Van Schendelen & Pauw, 1998: 21).

Procedures, zoals:

- wet en regelgeving: binnenhof, gedelegeerde, subdelegatie
- advies en consultatieprocedures
- implementatie publiek of/en privaat
- Toetsing administratief, rechterlijk, 'Brussel'

Posities, zoals:

- Binnen openbaar bestuur: werkgroepen, commissies e.d.
- In adviesorganen: Zelfstandige Bestuursorganen, Colleges van Toezicht
- In parlement: monitoring, agendavorming, hindermacht
- In partijbesturen: kandidering, programmering

Personen, zoals:

- Middelhoge ambtenaren: beleid, uitvoering
- In mede belanghebbende ambtelijke bureaus
- Sectorvrienden, partijgenoten, andere amici: regio, sociaal e.d.
- Fractiespecialisten, raadsadviseurs

Schema uit Van Schendelen & Pauw (1998: 21) Triple P bij Haagse lobby

Van Schendelen & Pauw (1998: 22) geven aan dat het een enorm verschil kan uitmaken voor de uitkomst van de politieke besluitvorming of regelgeving direct via het Binnenhof loopt, dan wel gedelegeerd is aan ambtelijke instanties. Zij geven ook aan dat het een verschil is of de procedures van (semi) formeel advies en consultatie van toepassing zijn. Daarbij maakt het ook nog eens verschil of de implementatie plaatsvindt binnen de overheid of via de markt. Nog een factor die invloed heeft op de uitkomst van politieke besluitvorming is of de juridische toetsing geschiedt via administratief beroep, de rechterlijke macht of het Europese Hof. Veel categorieën hebben formele procedures voor beleidskwesties, maar in veel (concrete) gevallen is ruimte voor interpretatie en dus automatisch ook voor manipulatie. Actoren kunnen op dezelfde wijze met posities (deelnemen in bijv. adviesorganen) omgaan, als met procedures binnen het openbaar bestuur. Als actoren de posities kunnen beïnvloeden, maken zij meer kans. Actoren die vrienden maken (of hebben) kunnen ook een voorsprong hebben. Deze actoren hebben een voorsprong op de beïnvloeding van de human variable (individuele personen en karakters). Van Schendelen & Pauw (1998: 22) benadrukken dat het spel van de Triple P zo oud is, als de formele gezagsdragers die opereren in formele structuren en processen. Het spel van de Triple P kan gezien worden als een semi-formele invloedspoging gericht op het verwerven van institutionele privileges. Lobbyen is gebaseerd op de eerder genoemde logica van Van Schendelen & Pauw (1998: 20-21) dat inhoudelijke argumenten niet een voldoende en ook niet altijd een noodzakelijk invloedsmiddel zijn, maar verdergaat in informaliteit. Lobbyen benut de mogelijkheden van de Triple P, maar ook die van vele andere methoden en technieken. Lobbyen werkt als smeermiddel in de processen van publieke menings- en besluitvorming (Van Schendelen & Pauw, 1998: 22).

Departementen en bestuursorganen zijn tegenwoordig belangrijker voor lobbypraktijken dan het Binnenhof. De theorie en de praktijk van het openbaar bestuur in Nederland verschillen van elkaar. Wie de Weberiaanse visie voor ogen heeft, komt bedrogen uit. Door de gedelegeerde bevoegdheden en de (praktische) discretionaire beleidsruimte (optreden van beleidsvrijheid wanneer het handelen van functionarissen niet voor honderd procent door een wettelijke regel of instructie van bovengeschatte bepaald wordt, Bovens et al, 2001: 193-194) die toegekend is aan het openbaar bestuur, functioneert het openbaar bestuur in sterke mate eigenmachtig. Bureaupolitiek en competitie tussen afdelingen en bureaus is aan de orde van de dag (Bovens et al 2001: 210). De heersende cultuur staat bevoordeling van bevriende organisaties (bijvoorbeeld belangenorganisaties) toe. De omvang van het openbaar bestuur maakt de 'span of control' beperkt. Controle geschiedt via checks and balances, maar ook door klokkenluiders die de massamedia mobiliseren (Bovens et al, 2001: 161, 299, 297). Dit illustreert dat slechts een klein gedeelte van de besluitvorming gebeurt in het kader van gekozen of benoemde politici. Zij richten zich op voornemens die op den duur formele goedkeuring behoeven (bijvoorbeeld

wetten in formele zin) en op hot issues (conflictdossiers). Het spel van Triple P kan in relatieve rust worden gespeeld binnen het openbaar bestuur. Actoren kunnen het proces van besluitvorming conditioneren via de inrichting van welgevallen procedures (bijv. consultatie), de constructie van interessante posities (bijvoorbeeld werkgroepen en adviesraden) en de rekrutering van gelijkdenkende personen (bijvoorbeeld vanuit de eigen organisatie of belang). Informeel opereren kan juist in dit spel, lobby is vandaag de dag *primair* gericht op ambtenaren (Van Schendelen & Pauw, 1998: 24-25). Lobbyen in Nederland komt inmiddels algemeen voor. Van Schendelen & Pauw (1998: 25) geven aan dat politieke besluitvorming een interactief proces is geworden tussen officials en maatschappelijke organisaties (zoals KIVI NIRIA) met een hoge mate van informaliteit en competentie.

Een aantal krachtige trends hebben bijgedragen aan de verandering in het politieke besluitvormingsproces (Van Schendelen & Pauw, 1998: 25-26):

1. Politieke verlokkingen: wet- en regelgeving, financiële allocaties, opdrachtverleningen, productiemethoden en bestuurswaarden.
2. Gedrang van geïnteresseerden: grote, middelgrote en kleine organisaties, lagere overheden, welzijnssector, gemeentes, branche organisaties, (nieuwe) sociale bewegingen etc.
3. Professionalisering: doordat de politieke omgeving in toenemende mate complex en dynamisch is geworden, moeten actoren zich professionaliseren en vakbekwaam zijn. Niet alleen richting formele gezagsdragers maar ook in relatie tot de eigen organisatie (interne lobby) en maatschappelijke mededingers (maatschappelijke lobby). Kortom, een bredere aanpak van public affairs management.
4. Brede acceptatie: lobby is wettelijk niet geregeld, maar moet wel gebeuren binnen de geaccepteerde grenzen van wat toelaatbaar is. Er moet gehandeld worden naar democratische ethiek en waarden. In dit kader is het handvest van de Beroepsvereniging voor Public Affairs opgesteld (Van Venetië & Luikenaar, 2006: 271-273).

Deze trends zijn niet statisch, maar gebaseerd op een nog steeds geldende momentopname. Daarmee bedoel ik lobbyfactoren die vandaag relevant zijn, morgen minder relevant kunnen zijn. Bijvoorbeeld omdat actoren buiten het politieke stelsel betere kansen zien om het eigen belang na te streven. Maar het kan ook zo zijn dat de kosten van de lobby niet meer opwegen tegen de opbrengsten, of dat lobby in Brussel meer oplevert dan Haagse lobby.

5.5 Welk doel wordt nagestreefd met lobbyen?

Elke organisatie komt voor verschillende positieve en negatieve uitdagingen te staan. Zo ook KIVI NIRIA. Een voorbeeld van een negatieve uitdaging voor KIVI NIRIA is dat zij net als elke andere vereniging in Nederland kampt met teruglopende ledenaantallen (KIVI NIRIA, 2007). Van Schendelen et al. (1990: 18) onderscheiden deze uitdagingen in twee groepen: de factoren en actoren. Factoren (zoals een recessie of technologische vooruitgang) zijn anonieme processen die extern inwerken op de organisatie (contingentiefactoren). Het is moeilijk om als lobbyist assertief te reageren op zulke processen, maar een organisatie kan het wél aankaarten. Één van de problemen waar Nederland mee kampt om technische innovatie te bevorderen is een tekort aan technici (Platform Bèta Techniek, 2007). KIVI NIRIA kan op de kaart zetten dat techniek en innovatie twee van de bouwstenen zijn van de maatschappij, zoals we die nu kennen. Dit lost het probleem van een tekort aan technici niet op, maar het geeft wel een signaal af naar de maatschappij.

De actoren zijn wél aan te wijzen. Dit komt mede doordat actoren zich willen identificeren met een bepaald proces. Als het ware worden factoren omgezet in actoren. In het geval van bovengenoemd voorbeeld zal het tekort aan technici vertaald worden naar het beleid om meer instroom te realiseren. Dan komt men al snel uit bij Platform Bèta Techniek die als doelstelling heeft om 15% meer mensen te laten instromen naar het bètaonderwijs (interview H. Corstjens, website Platform bètatechniek, 2007). Deze transformatie leidt tot een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Dit biedt houvast voor lobbyisten. De gezagsdragers binnen deze transformatie zijn te beïnvloeden. In het geval van Platform

Bètatechniek kunnen dit de beleidsmakers zijn, maar ook de directeur. Zo bezien kan lobbyen ook worden gezien als een vorm van veranderingsmanagement. Uitdagingen vanuit de omgeving worden bepaald door het doen en laten van actoren. Lobbyisten proberen actoren te beïnvloeden om positieve uitdagingen te vergroten en negatieve te verkleinen.

Van Schendelen et al. (1990: 19) geven aan dat het bij lobbyen vaak niet gaat om verbetering van de positie van de gehele organisatie, maar dat lobbyisten zich vaak richten op dossierwinst. Een voorbeeld van een dossier dat voor KIVI NIRIA interessant is om voor winst te lobbyen, is het tekort aan technici. In het coalitieakkoord (2007: 15) staat: “Het oplopende tekort aan technici en technologen vraagt om een gerichte aanpak. Een in te stellen Taskforce “technologie, onderwijs en arbeidsmarkt” zal worden gevraagd daarvoor advies te geven en actie te ondernemen”. Als het KIVI NIRIA lukt om door middel van lobbyinspanningen onderdeel te vormen van deze Taskforce kan er gesproken worden van dossierwinst voor KIVI NIRIA. Van Schendelen et al. (1990: 19) geven vier vormen van dossiers weer die de overheid aantrekkelijk maken voor lobbyisten:

1. **Wetgeving:** lobbyisten kunnen proberen invloed uit te oefenen om bijvoorbeeld een wet tegen te gaan of juist te stimuleren een wet snel aan te nemen. KIVI NIRIA zou in dit kader bijvoorbeeld kunnen lobbyen bij de wetgevers om voor kenniswerkers de regels te versoepelen, om zo bij te dragen aan meer technici in Nederland.
2. **Overheidsbeleid:** wetgeving is het kale kader waar overheidsbeleid(doelen) in moet passen. KIVI NIRIA zou kunnen lobbyen om het overheidsbeleid te beïnvloeden, door bijvoorbeeld te pleiten om het beleid betreffende inburgering van kenniswerkers te versoepelen. Dit zou dan zelfs verankerd kunnen worden in de wetgeving.
3. **Overheidssubsidies:** dit zijn vaak beleidsinstrumenten. Platform Bèta Techniek heeft miljoenen om meer instroom te realiseren in het bèta onderwijs. KIVI NIRIA kan bij het Platform lobbyen om een deel van deze subsidie te krijgen om in projecten te investeren die gericht zijn op meer bètastudenten.
4. **Overheidsopdrachten:** de overheid besteedt veel taken uit. KIVI NIRIA zou kunnen lobbyen om een aantal van die zaken uit te voeren. Bijvoorbeeld door het faciliteren van symposia om partijen tot elkaar te laten komen en zo innovatie te bevorderen (bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven tot elkaar laten komen).

Er zijn vele partijen die lobbyen om een dossierwinst te behalen bij wetgeving, beleid, subsidies en opdrachten. De onderlinge strijd is groot. Daarom is het moeilijk om een grote winst te boeken. Het advies van Van Schendelen et al. (1990: 21) om bij lobby realistische doelen voor ogen te hebben en genoeg te nemen met een ‘kleine’ winst. Bijvoorbeeld niet een gehele opdracht binnen willen halen, maar tevreden zijn als je als actor een gedeelte van de opdracht mag uitvoeren. Lobbyen kan zich ook richten op de positieverbetering in de arena. Deze lobby richt zich op het scheppen van voorwaarden, die in een later stadium zullen leiden tot meer succes bij de pogingen formele gezagdragers en besluitvorming te beïnvloeden (Van Schendelen et al, 1990: 21). Politieke agendavorming is een langdurig proces. Om een complete weergave te geven van het beleidsvormingsproces gebruik ik het Beleidsprocesmodel van Van de Graaf en Hoppe (uit Woerdman, 2004: 51-52). Om te kunnen bepalen in welke fase de verschillende beleidsvoorstellen binnen het proces gepositioneerd zijn, is begrip nodig van het beleidsprocesmodel. Dit is ook een handig hulpmiddel om te helpen bepalen welke actoren wanneer beïnvloed kunnen worden. Volgens Van de Graaf en Hoppe (in Woerdman, 2004: 51-52) is politiek een strijd om beleid. Het beleidsprocesmodel, ook wel fasenmodel genoemd, is een model dat het gehele beleidsproces weergeeft. De centrale begrippen van het beleidsprocesmodel zijn: agendavorming, beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie. Op de laatste fase na hanteren Van Schendelen et al. (1990: 21) hetzelfde overzicht om de verschillende fasen weer te geven. Deze fasen suggereren een mooie klinische stroom van opeenvolgende fasen. Dit is echter niet de realiteit. De verschillende fasen kunnen door elkaar heen lopen, synchroon verlopen en soms kan het zelfs gebeuren dat er tussen de verschillende fasen wordt geschakeld (college Kickert, 11 oktober 2005).

Beleidsprocesmodel uit Woerdman (2004: 51-59):***Politieke agenda***

Agendavorming is het proces waarbij problemen de aandacht van het publiek of beleidsbepalers krijgen. De publieke agenda wordt gevormd als problemen de publieke aandacht hebben. Tot de officiële agenda behoren problemen die de aandacht van de beleidsbepalers hebben. De publieke en officiële agenda samen vormen de politieke agenda.

Problemen concurreren met elkaar om de aandacht de agenda kan nooit alle problemen aandacht geven. De media is een belangrijk platform voor openbare discussie. In het beleidsproces heeft de media een informatieve functie (media informeert burgers over het beleidsproces en de inhoud van het beleid), een expressieve functie (de media informeert de overheid over de wensen, eisen en problemen van de burgers) en een kritische functie (de media bekritiseert het beleid van organisaties bijvoorbeeld overheden en belangengroepen). Op de politieke agenda moet ruimte zijn voor nieuws.

Beleidsvoorbereiding

Als een wens of probleem een plek op de politieke agenda heeft verworven wordt beleidsvoorbereiding gestart, met andere woorden informatie wordt verzameld en geanalyseerd en worden daarna adviezen geformuleerd over het te voeren beleid. De macht van actoren is ongelijk verdeeld waardoor beleidsvoorbereiding uitdenken en uitvechten van beleid behelst. In de ontwerpfase zijn de volgende stappen te onderscheiden:

- Analyse van de opdracht tot het ontwerpen van beleid (wat is het probleem, einddoel, middelen, randvoorwaarden).
- Analyse van het probleem (wat is de verwachte situatie en wat zijn de voorwaarde om tot het gewenste resultaat te komen?).
- Analyse van de oorzaken van het probleem.
- Formulering van het einddoel van het beleid (beleid hoeft niet altijd te leiden tot het oplossen van een probleem, het doel kan ook zijn het probleem te willen verminderen).
- Inventarisatie van de middelen die beschikbaar zijn om het einddoel te bereiken.
- Omschrijving van de voor- en nadelen van middelen (kosten, baten, efficiëntie, rechtvaardigheid, neveneffecten etc.).
- Beoordeling van de uitvoerbaarheid van het beleidsvoornemen.
- Het beleidsontwerp schematisch weergeven.
- Het beleidsontwerp schrijven.

Beleidsbepaling

Besluiten worden genomen in de beleidsbepaling fase met andere woorden in deze fase vindt besluitvorming plaats. Besluitvorming is een politiek proces, in dit proces worden doelen bepaald, middelen verdeeld, en een tijdsplanning wordt gekozen en uitgewerkt. Politieke actoren kunnen van mening verschillen over welke doelstelling prioriteit hebben. Er zijn verschillende manieren van besluitvorming: synoptische besluitvorming, incrementele besluitvorming en mixed scanning. Bij synoptische besluitvorming kiezen rationele beleidsbepalers het beste middel voor een vastgesteld doel in een situatie van volledige informatie. Dit is onmogelijk omdat beleidsbepalers nooit over alle informatie kunnen beschikken en is het onmogelijk om de beste middelen te kiezen. Een bepaalde keuze heeft altijd gevolgen voor andere keuzen. Er is bovendien sprake van bounded rationality (beperkte rationaliteit). Besluiten worden vaak gezocht in het herkenbare en op basis van persoonlijke belangen en voorkeuren. Daarbij wordt rationele besluitvorming beperkt door machtsstrijd, belangenafweging en compromisvorming. Bij incrementele besluitvorming wordt door bestuurders getracht een probleem op te lossen in een situatie van onvolledige informatie door een beschikbaar middel te kiezen dat niet teveel afwijkt van het huidige beleid. Beleid wordt met kleine stappen aangepast om de weerstand tegen grote verandering voor te zijn en draagvlak te creëren. Een variant op dit model is de Garbage-can. In dit model zoeken bestuurders niet alleen naar oplossingen voor problemen maar zoeken bestuurders ook problemen voor beschikbare oplossingen. De idee is dat binnen een organisatie problemen, actoren en oplossingen elkaar min of meer toevallig tegen komen. Deze variant is alleen van toepassing in complexe organisaties waarbij verschillende besluitvormingscentra bestaan. Cruciaal in dit model is timing en keuzemomenten. Bestuurders moeten beslissingen nemen op het oment dat de juiste actoren of coalitie van actoren de juiste oplossing voor het probleem aandragen. Ten slotte is mixed scanning (Etzioni, 1968) een mix tussen synoptische en incrementele besluitvorming. Scanning in deze context wil zeggen zoeken naar alternatieven. Besluitvormers mogen en kunnen wel sterk afwijkende alternatieven in overweging nemen maar door de beperking van tijd en financiële middelen moeten beslissers een beperkt aantal alternatieven beoordelen. Dit model ziet men veel terug in de alledaagse praktijk van vele organisaties.

Beleidsuitvoering

De implementatie van de genomen besluiten gebeurt in de fase van beleidsuitvoering. De ministers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van overheidsbeleid. De ambtenaren die onder de verantwoordelijke minister vallen van een bepaald beleid voeren het beleid ook daadwerkelijk uit. Er zijn een aantal aspecten die een rol spelen bij de beleidsvrijheid van de uitvoerende ambtenaar. De vrijheid wordt groter naarmate: het beleid minder gespecificeerd is, de ambtenaar over informatiemonopolie beschikt en als de ambtenaar minder wordt gecontroleerd. Daarbij speelt civil society (maatschappelijk middenveld) een grote rol bij de uitvoering van overheidsbeleid. Het maatschappelijk middenveld zijn organisaties die niet tot het overheidsapparaat behoren maar wel een publieke of semi-publieke taakuitvoeren. Beleid moet aan bepaalde normen en waarden voldoen. Beleid moet in ieder geval rekening houden met twee concepten die March (1994: 1-58) noemt Logic of consequence en Logic of appropriateness. Bij Logic of consequence speelt de vraag: 'werkt het' daarbij komen aspecten als effectiviteit (zijn beleidsdoelen bereikt als gevolg van het gevoerde beleid), efficiency (zijn beleidsdoelen behaald tegen zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijke baten), en samenhang bij kijken. Ook de 'mag het' vraag komt aan de orde waarbij legaliteit van het beleid de leidende gedachte is. Als gesproken wordt over Logic of appropriateness speelt de 'kan het?' vraag een rol waarbij draagvlak en inpasbaarheid van het beleid in oegenschouw worden genomen. Maar ook de 'behoort het?' vraag speelt een rol, hierbij wordt vooral gekeken naar de legitimiteit van het beleid en het vertrouwen in het gekozen beleid (Bekkers en Ringeling, 2003: 17-18).

Beleidsevaluatie

Dit is de slutfase waarbij beleid wordt beoordeeld. Om een beleidsevaluatie uit te voeren moeten gegevens bekend zijn van de situatie voordat nieuw beleid is ingevoerd zodat dat vergeleken kan worden met de situatie na de invoering van nieuw beleid. Hierbij komen bovenstaande vragen weer aan de orde als beoordelingscriteria voor het gevoerde beleid. Behalve op inhoud kan beleid ook worden geëvalueerd op het beleidsproces, de beleidsorganisatie en de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het beleid. Beleidsevaluatie vindt niet alleen plaats aan het einde van het proces maar ook tussentijdse evaluaties bij elke fase zijn in de praktijk aan de orde van de dag. De beleidsevaluatie ligt ten grondslag aan het besluit het gevoerde beleid voort te zetten, bij te stellen of juist te beëindigen. De bijstelling wordt ook wel feedback genoemd. Na de beleidsevaluatie begint het proces weer van voren af aan en heeft daarom kenmerken van een cyclus. Maar zoals eerder al aangegeven de fasen lopen in de praktijk nooit zo mooi in elkaar over als de theorie doet geloven. Nog een kritische kanttekening is dat het model te weinig rekening houdt met conflicten in het politieke proces. Een alternatief voor het beleidsprocesmodel die wel dit aspect inbed is de 'Advocacy Coalition Framework' van Sabatier en Jenkins-Smith (1993: 13-35). Deze theorie stelt dat beleid verandert door de interactie tussen strijdende coalities van publieke en private organisaties of door een verandering in de beleidsomgeving (bijvoorbeeld na verkiezingen). Deze coalities worden ook beleidsnetwerken genoemd. In deze netwerken delen actoren (bijvoorbeeld ambtenaren, ondernemers, wetenschappers etc) gezamenlijke belangen en bepaalde visies op een bepaald beleidsgebied. Desalniettemin kan het beleidsfasen model als leidraad dienen voor beleidsmakers.

Dossierlobby's richten zich op de fasen beleidsbepaling en beleidsuitvoering. In deze fase kan de lobby zich richten op de grote lijnen of juist op de details. Als de lobbyinspanningen zich richten op de eerste fasen kan op termijn de lobbypositie worden verbeterd. Dit wordt bedoeld met positieverbetering in de arena. Hierbij kan gedacht worden aan lobbyen voor een gewenste probleemdefinitie of juist lobbyen om een ongewenste probleemdefinitie tegen te houden. Getracht wordt door middel van deze fase van lobbyen de relevante politieke omgeving van de toekomst in het heden vorm te geven. Vaak is het wenselijker om ongewenste agendapunten af te remmen, dan gewenste proberen te stimuleren (Van Schendelen et al, 1990: 21). Als de positieverbetering onvoldoende resultaten heeft geboekt, kan het lobbyen zich richten op de fase van verbetering van de eigen organisatie. Intern wordt dan geprobeerd een betere uitgangspositie te realiseren. Bijvoorbeeld door het professionaliseren van het management ten aanzien van de relevante omgeving waar de lobby zich op richt. Een scherpere, stabielere en consistentere formulering van de doelstellingen staan hierbij centraal. Maar ook het opdoen van de benodigde politieke kennis, de ontwikkeling van een objectievere lobbyhouding, efficiënter en

effectiever aanwenden van (financiële) middelen en het verwerven van goede ruilmiddelen (Van Schendelen et al, 1990: 21-22). Dit is het niveau van lobbyen waar men op terugvalt als de eerste twee herhaaldelijk hebben gefaald. Van Schendelen et al. (1990: 22) illustreert dat de organisatie zichzelf beïnvloedt om vervolgens de arenapositie te verbeteren om uiteindelijk de kansen van de organisatie op dossierwinst te vergroten.

KIVI NIRIA zal als zij dossierwinst wil boeken, moeten werken om de eigen arenapositie van morgen en de eigen interne organisatie te verbeteren. Op de vraag 'wat beoogt lobbyen?' is dus niet een eenvoudig antwoord te geven. Het verwijst naar meervoudige niveaus en per niveau een verscheidenheid aan lobbyobjecten (Van Schendelen et al., 1990: 22). Elke actor streeft een belang na. Omdat het eigen belang vaak moeilijk is te onderscheiden van het algemeen belang, is het beter om te stellen dat elk concreet en inhoudelijk redelijk beargumenteerd belang gezien kan worden als onderdeel van het algemeen belang. Belangen conflicteren in meer of mindere mate. Politieke instellingen (in een democratie) zullen, daartoe gemachtigd door de kiezers, keuzes moeten maken die vaak leiden tot een compromis (Van Schendelen & Pauw, 1998: 34).

Ik hanteer nog steeds de lobbydefinitie van Van Schendelen et al. (1990, 1998) en Van Venetië & Luikenaar (2006): "informele poging tot beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming". Ik moet wel een kanttekening maken, dat de terreinverkenning breder moet worden getrokken, omdat lobbyen moeilijk los te koppelen is van een te representeren maatschappelijk belang in een meer algemene zin. Met andere woorden: "Lobbyen zal steeds onderdeel zijn van een geheel aan pogingen, formeel en informeel, tot beïnvloeding en meeweging van concrete maatschappelijke belangen" (Van Schendelen & Pauw, 1998: 35). Actoren die binnen een democratie een belang willen vertegenwoordigen zullen voor legitimatie en overtuigingskracht gedeeltelijk zijn aangewezen op het openbare pleidooi met als doel eerbaarheid en verwerving van maatschappelijke steun. Effectieve en eerbare belangenrepresentatie ten overstaan van de volksvertegenwoordiging, ministers en ambtenaren zal gedeeltelijk in het openbaar en gedeeltelijk langs formele kanalen geschieden. Dit is nodig om het informele verkeer meer kansen tot succes te geven. De constructie van de hoe de kanalen van belangenrepresentatie (kanalennet) binnen de sociale organisatie van de maatschappij georganiseerd zijn, structureert een effectieve en legitieme belangenbehartiging (Van Schendelen & Pauw, 1998: 35).

De Nederlandse lobby heeft veel geleerd van het pluralistische Amerikaanse bestel, terwijl in Nederland kan worden gesproken van een consensusdemocratie. Het kanalennet van beïnvloeding heeft corporatistische kenmerken. Er kan dus gesproken worden van democratisch corporatisme. Het corporatisme in Nederland heeft mede door de verzuiling geen monopolie van macht toegestaan. Wat wel heeft kunnen ontstaan, is een functionele differentiatie, beperkt houden van bepaalde organisatievormen (bijvoorbeeld vakbonden), erkenning door de staat als vaste onderhandelingspartner en controle door de staat in ruil voor deze voordeelpositie op het gebied van articulatie van eisen en verlangens. Als deze kenmerken worden vergeleken met de autoritaire corporatistische staat valt de zwakkere positie van de democratische staat op, maar ook de beperkte, maar toch relatief sterke concurrentie tussen belangenorganisaties (oligopolie). Dit oligopolisch kenmerk is van belang om te begrijpen, omdat de constellatie (netwerk) per beleidsterrein verschilt. Het kan zelfs zo zijn dat verschillende netwerken van beïnvloeding naast elkaar bestaan. Daarbij is er geslotenheid voor 'buitenstaanders' op elk beleidsterrein (Van Schendelen & Pauw, 1998: 36). Anno 2007 is waar te nemen dat de ruimte voor mededinging groter wordt. Dit wordt in het coalitieakkoord (2007: 3) bevestigd. In het nieuwe coalitieakkoord wordt aangegeven dat er een grotere participatie en verantwoordelijkheid wordt verwacht van het maatschappelijk middenveld. Hierdoor hebben maatschappelijke organisaties een belangrijker rol gekregen in de hele beleidscyclus, waardoor de ruimte én noodzaak voor professionele lobby is gegroeid. Deze 'mix' (pluralistische kenmerken binnen een consensusdemocratie) met meer open concurrentie tussen belangen en hun organisaties is kenmerkend voor wat nu het 'poldermodel' wordt genoemd.

Van Schendelen & Pauw (1998: 39) erkennen ook het tweezijdige karakter van belangenbehartiging. Ten eerste kunnen organisaties invloed uit oefenen op het regeringsbeleid. Ten tweede kan de regering als het zo uitkomt de organisaties committeren tegen de Kamer (bijvoorbeeld omdat zij veel leden hebben en daardoor de macht van het getal telt). Kortom, lobby is in democratisch opzicht legitiem en maatschappelijk effectief, als het is ingebed in een bestel van krachtige politieke instellingen als sterke zelfbewuste maatschappelijke organisaties. De professionele lobby legt een maatstaf van behoorlijk gedrag op en handhaaft die ook, zoals het anno 2007 (in de meeste gevallen) in Nederland het geval is (Van Schendelen & Pauw, 1998: 39).

5.6 Parlement en lobby

Om de houding van parlement en parlementariërs tegenover belangenbehartiging en lobbyen beter te begrijpen, is aandacht nodig voor de hoedanigheid waarin het parlement zich manifesteert. De Tweede Kamer is object van studie, omdat dit de belangrijkste parlementaire instelling is als het gaat om belangenaggregatie en beslissen. Van Schendelen & Pauw (1998: 41-42) geven aan dat het parlement drie instituties tegelijk is.

1. Het parlement als instituut: rechten en bevoegdheden, en zelfbewustzijn tegenover de regering en politieke omgeving
2. Het parlement als politieke arena: hier vinden debatten plaats tussen de meerderheid en de minderheid.
3. Het parlement als marktplaats: belangen worden in deze context vaak behartigd dwars door fractiegrenzen heen, waarbij kamerleden zich groeperen langs snijvlakken van beleidssectoren. Politieke kleur is niet van belang maar interdepartementale samenwerking wel.

De marktplaats loopt door beide andere scheidslijnen heen. Dit is tevens de doorwerking van het eerder genoemde democratisch corporatisme met alle 'externe' verbindingen. Parlementariërs vervullen dus verschillende rollen en moeten goed tussen deze rollen kunnen schakelen.

5.7 Public Affairs Management (PAM)

Er is veel literatuur over PAM die na een analyse volgens Van Schendelen & Pauw (1998: 54) als volgt kan worden samengevat: "public affairs management is de omgang van een bedrijf met zowel kansen als bedreigingen binnen zijn politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Daarbij willen bedrijven kansen benutten en bedreigingen afweren". Van Schendelen & Pauw (1998: 63) zien voldoende ontwikkelingen om te speculeren over een derde generatie PAM. De eerste generatie PAM was vooral gericht op issue management (zie Van Schendelen & Pauw, 1998: 54-59). Bij de tweede generatie PAM wordt de stakeholdersanalyse een belangrijk instrument (zie Van Schendelen & Pauw, 1998: 59-61). De derde generatie PAM zou daarbij politieke risicoanalyse (PRA) als tool kunnen hanteren. De definitie die Van Schendelen & Pauw (1998: 64) hanteren voor PRA komt dicht in de buurt van de definitie van PAM: "het systematisch verzamelen en verwerken van informatie over politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgevingselementen die de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden" Het verschil tussen PRA en PAM is dat PRA zich meer richt op de omgevingselementen. Nog een vervolgstap in de evolutie van een derde generatie PAM is arena-analyse en management. Van Schendelen & Pauw (1998: 65): "Issues behelzen meerdere politiek-bestuurlijk en maatschappelijke aspecten, waarover stakeholders al dan niet van mening met elkaar kunnen verschillen." Het arenaperspectief laat duidelijk zien dat omgaan met issues en de daarbij betrokken stakeholders een gelijktijdig spel overtreft. Actoren zullen in meerdere spellen tegelijk spelen en die spellen zijn vaak allemaal weer met elkaar verbonden, dit maakt het een complexe aangelegenheid. Dit is weer een argument om te laten zien dat lobby (onderdeel van PAM) steeds meer een professie is en dat kennis van verschillende issues en stakeholders en verschillende disciplines een rol spelen in het 'lobbyspel'.

5.8 De professionele lobbyaanpak

Professionaliteit is een succeselement bij het lobbyen. Niet meer 'op goed geluk' lobbyen, maar ingebed in de bredere benadering van PAM, gebaseerd op voorafgaand onderzoek naar wat een organisatie zou kunnen en willen bereiken, naar de relevante actoren, arena's, strijdpunten, momenten in de publieke omgeving, de meest efficiënte en effectieve spelaanpak. Daarbij moet een organisatie onderzoek doen naar de resultaten van al deze op onderzoeken gebaseerde gedragingen.

Dit onderzoek kan gezien worden als huiswerk. Huiswerk (denken) en Veldwerk (doen) lopen in de praktijk vaak in elkaar over. Veronderstellingen worden in het 'veld' getoetst, hiermee worden veldervaringen overdacht. Vragen komen niet achtereenvolgend aan bod als huiswerk wordt gedaan, maar vragen lopen vaak gelijktijdig. De organisatie puzzelt dan met de antwoorden en zo ontstaat maatwerk (Van Schendelen & Pauw, 1998: 74). Om het lobbypotentieel te meten reiken Van Schendelen & Pauw (1998: 75-76) vier methoden aan:

1. Randvoorwaarden: onderbouwing met waarnemingen die zijn gebaseerd op de analyse van documenten, eerdere lobbyspellen, interviews met betrokkenen.
2. Zelfevaluatie: leden van de organisatie (of aangevuld met externe partijen zoals klanten of leden) vragen aan te geven wat zij de sterke en zwakke punten vinden in de omgang met de publieke omgeving.
3. Unforced errors: leren van vorige mislukte lobbyspellen.
4. Benchmarking: hoe organiseren andere soortgelijke organisaties succesvolle lobby?

Het vaststellen van de lobbyagenda (welk lobbydoel streeft de organisatie na?) is een van de moeilijkste huiswerktaken. Verlangens zijn niet alleen arbitrair, zij zijn ook niet rationeel tot stand te komen. Daarbij kunnen verlangens abstract zijn.

Van Schendelen & Pauw (1998: 76-78) geven de volgende drie methoden aan om wél tot een rationele en concrete lobbyagenda te komen:

1. Doelspecificatie: concrete doelstellingen kunnen worden geformuleerd op basis van een 'indien..., dan...'-redenering. Doelstellingen moeten consistent zijn met andere en de organisatie moet zeker weten dat aannames over de werkelijkheid empirisch kloppen.
2. Probleem- en geluksagenda: door middel van empirisch onderzoek onderzoeken of verlangens of wat men verafschuwt in de werkelijkheid wel of niet aanwezig is. De probleemagenda wordt gevormd door onvervulde verlangens en bestaande ergernissen, terwijl de geluksagenda juist gevormd wordt door vervulde verlangens en afwezige ergernissen. Vaak wordt meer energie gestoken in de probleemagenda. Om de problemen op te lossen kan ten eerste de werkelijkheid worden beïnvloed (verlangens vervullen en ergernissen laten verdwijnen) en ten tweede kunnen de waarden achter verlangens worden heroverwogen.
3. Prioritering: de hoeveelheid lobbydoelen zijn vaak zo talrijk dat, gelet op het lobbypotentieel, selectie noodzakelijk is. Als onderwerpen niet geselecteerd worden, kan men ze wel gebruiken als 'wisselgeld' of ruilmiddel om doelen die wél geselecteerd zijn meer kans van slagen te geven.

Vaststelling van de lobbyagenda is een activiteit van strategisch management. Na dit onderzoek kan evengoed geconstateerd worden dat gezien het lobbypotentieel doelen op de lobbyagenda niet uitvoerbaar zijn. Maar men kan ook inspelen op activiteiten die in de toekomst wel vruchtbaar kunnen zijn. Men kan verschillende scenario's ontwikkelen voor de lobbyagenda: een winstscenario, een next best scenario en een verliesscenario.

Een professionele lobbyaanpak vergt ook onderzoek naar de publieke omgeving. De actorenanalyse is bij uitstek een goed instrument om inzicht te krijgen hoe actoren van andere organisaties zich bij een bepaald dossier gedragen als belanghebbenden of stakeholders.

Hierbij zijn drie punten van belang (Van Schendelen & Pauw, 1998: 78-79):

1. Inventarisatie: van relevante actoren (bijvoorbeeld formele gezagsdragers).
2. Specificatie: formele organisaties worden vaak gezien als één actor, terwijl bijvoorbeeld onderdelen van organisaties ook actoren kunnen zijn.
3. Potentieel en agenda: bepalen van lobbyagenda en potentieel van relevante actoren. Men moet wel rekening houden dat informatie niet zo transparant is als binnen de eigen organisatie.

Als de actorenanalyse is uitgevoerd kan men overgaan in de arena-analyse. Dit is de verzameling van relevante actoren (bepaald in de actoren analyse) bij een bepaald dossier op een bepaald moment. De arena-analyse wordt gevormd door (Van Schendelen & Pauw, 1998: 79-80):

1. Mogelijke groepsvorming (netwerkvorming): actoren kunnen lobbypotentieel en een lobbyagenda hebben die uitnodigt tot samenwerking zeker als er een bepaalde mate van overlap aanwezig is en actoren complementair zijn.
2. Aggregatie: het netwerk dat ontstaan is, dient men voortdurend te verifiëren en falsifiëren op haar feitelijkheid. Dan kan men de vele actoren aggregeren tot enkele clusters: trouwe bondgenoten, medestanders, tegenstanders, tegenspelers en onverschilligen.

Een issueanalyse is ook onmisbaar bij de professionele lobbyaanpak. De issueanalyse onderzoekt verlangens of ergernissen van actoren die op aggregatieniveau overblijven als onbeslist en waarop de 'strijd' zich toespits. Een tweetal technieken is handig om de issue te bepalen (Van Schendelen & Pauw, 1998: 80-81):

1. Interpretatie: actoren hebben allen een eigen interpretatie van de werkelijkheid die gebaseerd is op de eigen ervaringen en uitgangspunten. Actoren moeten van issues de precieze probleemelementen en redenen achterhalen.
2. Afruilmogelijkheden: als de issues geïnterpreteerd zijn, kunnen actoren reële inruilopties in kaart brengen.

Ten slotte is de tijdsanalyse een belangrijk onderzoek voor een professionele lobbyaanpak. Dit onderzoek gaat in op de dynamiek van actoren, arena's en issues. Deze zijn onderhevig aan constante veranderende levenscyclus van een dossier.

De cyclus heeft zes fasen (Van Schendelen & Pauw, 1998: 81-83):

1. de socialisering van een zogenaamd probleem;
2. de politisering ervan;
3. de agendavorming;
4. de besluitvorming;
5. de implementatie;
6. en evaluatie

Van Schendelen & Pauw (1998: 81-82) geven aan dat de interne logica van de cyclus is dat in beginsel een eerdere fase moet zijn gepasseerd, voordat de volgende kan beginnen. Echter, net zoals de beleidscyclus, is de cyclus niet zo statisch en arbitrair en is het in de werkelijkheid vaak zo dat er 'geschakeld' kan worden, fasen simultaan verlopen of dat fasen worden hernomen. Wie wil doordrukken, heeft zes barrières te overwinnen. Actoren die juist willen blokkeren, hebben zes momenten om dwars te liggen.

Twee zaken zijn van belang: de *fase vaststelling* (fasen zijn 'organisch' en laten zich niet altijd even makkelijk identificeren) en de *beste momenten* (timing is van essentieel belang, mist een actor de overgang tussen fasen dan moet de actor vaak weer wachten tot zich weer zo een invloedsingang opent). Al dit onderzoek naar de publieke omgeving kan men samenvoegen in een *gecombineerde dossieranalyse*. Van Schendelen & Pauw (1998: 83) hebben hiervoor een formulier ontwikkeld. Dit formulier is een instrument om systematisch te expliciteren met als gevolg minder informatieverlies.

5.9 Beste spelaanpak

Twee typen onderzoek zijn van belang om actoren te helpen bepalen wat de beste lobbyaanpak is. Ten eerste *het vergelijkend onderzoek*. De professionele lobby speler leert van zijn eigen ervaringen en die van andere organisaties. Onderstaand schema helpt de actor kiezen en inzicht te verkrijgen in welke methoden en technieken de meeste kansen liggen. Aanvullende les hierbij is dat de professional het in stilte doet, lawaai is doorgaans een wanhoop wapen. Hoe meer lawaai een actor maakt hoe groter de kans dat het speelveld zich verbreed en het aantal actoren die zich ermee gaan bemoeien groeit.

Van Schendelen et al (1990: 15, 1998: 86) reiken een aantal methoden en technieken voor lobbyen aan:

Directe methoden:

- persoonlijk bezoek
- persoonlijke brief
- informeel contact
- hoorzittingen
- petitities en verzoekschriften
- demonstraties, manifestaties

Indirecte methoden:

- wetenschap (studies, rapporten, naaste wetenschappers of collega's van beslissers)
- hoger of lager geplaatsten rond de beslissers
- naaste politici/ambtenaren
- politieke makelaars
- belangengroepen
- steunacties bij verkiezingen e.d.
- politieke partijen
- massa media
- de rechter
- het buitenland

Invloedstechnieken:

- Triple P: Procedures, Personen, posities
- van deelname tot exit
- belonen tot straffen (zie Woerdman machtsmiddelen overheid)
- overtuigen of dwang (zie Woerdman machtsmiddelen overheid)
- formele wetgeving (zie Woerdman machtsmiddelen overheid)
- zelfregulering
- issue verplaatsing, creëren en issue vermenging
- coalitievorming
- cliëntelisme
- penetratie
- mobilisatie van de achterban
- public relations

Het tweede type onderzoek dat bijdraagt aan het verwerven van meer inzicht in de beste spelaanpak is *fine tuning*. Algemene kennis van wat meestal geldt (zie schema hierboven), is noodzakelijk voor inspiratie, maar zeker niet voldoende. Daarom moet het 'algemeen geldende' gedrag worden gefinetuned aan de eigen interesses (agenda) en mogelijkheden (potentieel), de gevoeligheden van andere actoren en aan de algemene sociale normen, zodat er maatwerk ontstaat die per situatie anders is (Van Schendelen & Pauw, 1998: 87-88).

Het is van belang dat de effecten van het lobbyspel worden gemeten om erachter te komen of het spel de meest efficiënte en effectieve is geweest. Hierdoor leren actoren over zichzelf én de publieke omgeving. De evaluatie hoeft niet aan het einde te gebeuren. De professional is per spelonderdeel voortdurend bezig met tussentijdse evaluatie, de lobbyist leert gaandeweg het spel. In het geval van een post hoc evaluatie zijn er vier varianten mogelijk (Van Schendelen & Pauw, 1998: 88-89):

1. Huis- en veldwerkbeoordeling: kloppen achteraf gezien de eerder getrokken conclusies over het lobbypotentieel, dossiers, agenda etc.?
2. Succesmeting: wat zijn de daadwerkelijke resultaten die het lobbyen heeft opgebracht? Is het next best scenario behaald, of de vooraf gestelde doelstellingen?
3. Verklarend onderzoek: hoe kunnen actoren de spelresultaten verklaren? Is de winst en verlies daadwerkelijke de uitkomst van het lobby spel of is het door toeval zo gekomen?
4. Invloedsonderzoek: methodisch gezien is dit het tegenovergestelde van verklarend onderzoek. Wat is de invloed van de eigen organisatie en andere actoren op de daadwerkelijke resultaten en wat is daarvan de impact?

Door de professionalisering is het voor organisaties een dure aangelegenheid om huiswerk te doen. Niet alleen door het financiële kostenplaatje, maar ook door de hoeveelheid manuren en de vereiste energie voor innovatief vermogen. Tot dusver wegen gezien de vele actoren die het spel spelen de kosten nog steeds op tegen de baten. Door de professionalisering zijn de sterkteverschillen subtiel. Huiswerk wordt altijd gezien als middel om tot betere belangenbehartiging te komen en nooit als doel op zich. Actoren zullen zoeken naar het optimale (next best) en nooit naar het maximale (Van Schendelen & Pauw, 1998: 89-90).

Conclusie die getrokken kan worden uit dit hoofdstuk is dat KIVI NIRIA zich niet alleen moet richten op haar lobbyboodschap maar ook op de wijze (strategie) waarop zij haar boodschap wil overbrengen bij formele gezagsdragers. Omdat KIVI NIRIA geen public affairs beleid heeft, kan de vereniging het mijns inziens gelijk professioneel aanpakken. Het is duidelijk dat een professionele lobbyaanpak essentieel is voor een succesvolle lobby. Dit hoofdstuk kan als leidraad dienen voor KIVI NIRIA om een professionele lobbyaanpak te ontwikkelen en inzicht te krijgen in het politieke en maatschappelijke veld waarin de vereniging zich moet gaan begeven. KIVI NIRIA hoeft en moet het lobbyspel niet alleen spelen. De vereniging kan samen met andere actoren een netwerk vormen om haar belang proberen te behartigen door middel van een informele poging formele gezagsdrager en besluitvorming te beïnvloeden. Maar wat is een netwerk en hoe komen netwerken tot stand? En waarom zijn netwerken van belang voor de beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming? Dit zijn vragen die beantwoord zullen worden in het volgende hoofdstuk.

6. Netwerkbenadering

Zoals uit het voorgaande hoofdstuk naar voren is gekomen, is het raadzaam om in sommige gevallen een netwerk te vormen met andere actoren om het gezamenlijke belang te behartigen. Dit kan op beleidsgebieden maar ook op maatschappelijke issues. Er kan dan een gezamenlijke poging worden gedaan om formele gezagsdragers te beïnvloeden. Beleid komt vaak tot stand in relatief besloten circuits. Ondanks dat in Nederland gesproken kan worden van een land met een hoog georganiseerde en gebureaucratiseerde samenleving, blijven de persoonlijke contacten een belangrijke rol spelen. Onderhandelen over beleid wordt vaak gedaan in informele netwerken van bestuurders, politici, ambtenaren en belangenvertegenwoordigers (zoals KIVI NIRIA). Actoren zijn vaak bekend en komen elkaar continue tegen in het politieke en ambtelijke circuit. Actoren zorgen ervoor dat zij de juiste mensen kennen, maar zij moeten er ook voor zorgen dat zij zelf (h)erkend worden. Actoren die als buitenlander invloed willen uitoefenen, moeten toegang zien te verwerven tot de relevante actoren en netwerken (Bovens et al, 2001: 136-137). Mijn eerdere constatering is dat een goede kennis van de politiekambtelijke en maatschappelijke omgeving een must is voor een professionele lobbyaanpak. Een stakeholdersanalyse en netwerkbenadering zijn hierbij onmisbaar. Het vergroot de kansen voor een succesvolle lobby.

Maar waarom is dit relevant binnen de netwerkbenadering? Omdat deze scriptie zal bijdragen aan de strategiebepaling 2008/2009 van KIVI NIRIA is enige notie van management noodzakelijk, zeker binnen de netwerkbenadering. Zonder teveel de diepte in te gaan over managementtheorieën wil ik beginnen met het volgende. Management is meer dan interne procesbeheersing binnen een organisatie. Dit laten de systeemtheorie (Teisman, 2005, Luhman, 1990: 165-175) en contingentiebenadering duidelijk zien (Mintzberg, 1988: 276-301). Het management beïnvloedt ook de wisselwerking tussen de eigen organisatie en de omgeving. Zowel de klassieke als de modernere organisatietheorieën gaan uit van het principe dat een organisatie onderscheiden kan worden van haar omgeving. In de praktijk is het moeilijk om een strikte scheidslijn aan te geven tussen de organisatie en haar omgeving. De verwevenheid bijvoorbeeld tussen KIVI NIRIA en het Platform Bèta Techniek op het gebied van loopbaanonderzoek voor de bètastromingen is zodanig groot (gezamenlijke uitvoering in 2006/2007 van het Bèta-loopbaanonderzoek) dat het in dit geval misleidend zou zijn om ze beiden voor te stellen als twee organisaties die tot elkaars omgeving behoren. In dit geval zijn zij een netwerk. Andersom kan ook. Een organisatie kan als één worden beschouwd, terwijl in de praktijk alleen een formeel verband bestaat waar diverse suborganisaties op verschillende beleidsterreinen onafhankelijk van elkaar functioneren. Daarom richt ik mijn aandacht niet alleen op de relatie tussen KIVI NIRIA en haar omgeving, maar gebruik ik een fijnmazigere benadering die erkent dat er vele diffuse relaties en beelden bestaan tussen delen van KIVI NIRIA en de voor haar relevante organisaties om een beeld te vormen. Dit is mijn vertrekpunt van de netwerkbenadering. Een netwerk kan worden geconceptualiseerd als een verzameling knooppunten met daartussen relaties (Bovens et al., 2001: 210) Als ik op deze wijze kijk naar KIVI NIRIA, richt ik in deze fase mijn aandacht op de relaties tussen KIVI NIRIA en de voor de vereniging relevante organisaties (en onderdelen van organisaties zoals het project team 'nieuw in te stellen Taskforce van het Ministerie van Economische Zaken') binnen de thema's (die later aan bod komen) die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Netwerken kunnen worden gezien als verzamelingen van organisaties, maar omgekeerd kan ook. Organisaties kunnen worden gezien als verzamelingen van netwerken. Dit is de wijze waarop bureaupolitieke benadering naar organisaties kijkt. "De netwerkbenadering en de bureaupolitieke benadering relativeren het onderscheid tussen organisaties en hun omgeving door het intern verdeelde karakter van organisaties op de voorgrond te plaatsen" (Bovens et al., 2001: 210). Wat ik interessant én relevant vond aan deze conceptualisatie is het feit dat ten opzichte van de systeembenadering en de contingentiebenadering het accent wordt verlegd naar het verschijnsel macht (Bovens et al., 2001: 210) wat inherent is aan invloed en lobby.

6.1 Verschillende netwerkbenaderingen

Van Dam & Marcus (1999: 133-139) reiken een nuttige, aanvullende conceptualisatie van organisatorische netwerken in relatie tot een praktische benadering aan: “samenwerking kunnen we zien als het deelnemen in een netwerk van organisaties. Een netwerk wordt verstaan als een cluster van afhankelijke organisaties (of organisatieonderdelen) die zich op enigerlei wijze gebundeld hebben om als collectief een bepaald doel te bereiken. Een netwerk is dus een actieve interactie tussen organisaties of delen daarvan, waarbij het doel is dat een synergetisch effect optreedt. Een netwerk staat los van de vraag of de partners in een concurrerende verhouding staan of niet. Welke actoren het (meest) van het netwerk profiteren is afhankelijk van de wijze waarop individuele participanten opereren en binnen het netwerk kunnen domineren”. De reden dat ik deze benadering toevoeg is dat de uitkomsten van dit onderzoek in de praktijk zullen worden gebracht en daarvoor is inzicht nodig, niet alleen in de wetenschappelijke, conceptuele wereld, maar ook in de praktische wereld. Nog een bruikbare definitie om te laten zien hoe belangrijk netwerken zijn als verschillende actoren één gezamenlijk doel nastreven (in het geval van deze scriptie is het gezamenlijke doel bevorderen dat innovatie in Nederland plaatsvindt) is de definitie van Sibout Nootboom (2006) die hij gebruikt om het concept van adaptieve netwerken te illustreren. De definitie die Nootboom (2006: 7) geeft voor adaptieve netwerken is: “groepen mensen die met elkaar in interactie staan, uit verschillende onderdelen binnen de maatschappij komen en die ideeën ontwikkelen die invloed uitoefenen op de eigen gedeelten in het voordeel van het geheel”. Deze definitie laat zien dat op deze wijze de maatschappij meer in samenhang staat met elkaar, met minder tegenstrijdigheden. Ook zal het leiden tot minder dilemma’s binnen de maatschappij en wordt de maatschappij als geheel capabeler om zich te adapteren aan nieuwe omstandigheden. Het langzaam verdwijnen van de maakindustrie uit Nederland zorgt er bijvoorbeeld voor dat kennis in Nederland steeds belangrijker wordt om internationaal te kunnen concurreren (interview N. Gerretsen, 2007). Het proces van samenhang of ‘alliantie’ vormen definieert Nootboom (2006: 7) als co-evolutie: “co-evolutie zijn de ideeën in verschillende gedeelten van de maatschappij die los van elkaar kunnen evolueren, maar als er connecties zijn, kunnen de verschillende onderdelen elkaar beïnvloeden. Adaptieve netwerken proberen bewust om de verschillende gedeelten tot elkaar te brengen”. Inhoud, structuur, proces, gedrag en beloning zijn volgens Nootboom (2006: 7) gerelateerd en essentieel voor duurzame ontwikkeling. Zijn hypothese is dat er structuren bestaan die gespecialiseerd zijn in duurzame ontwikkeling in die zin dat deze structuren de maatschappij robuuster proberen te maken tegen de impact van veranderende omstandigheden. Deze structuren noemt Nootboom (2006: 7) adaptieve netwerken. Sociale dilemma’s zijn maatschappelijke dilemma’s. Zij beïnvloeden niet één individu, maar de gehele maatschappij. De overheid heeft organisaties en instrumenten die geënt zijn op het oplossen van sociale dilemma’s, bijvoorbeeld zorg, milieu en arbeidsvoorwaarden. Het is bewezen dat het beleid en de instrumenten die door de overheid worden ontwikkeld om problemen, veroorzaakt door sociale dilemma’s, op te lossen, onvoldoende zijn. In het huidige tijdperk zijn problemen complex. Elk voorstel om een probleem op te lossen leidt tot onvrede bij andere groepen of organisaties. Iedere actor moet de oplossing dragen en erkennen. Al zou dit gebeuren, dan nog zullen actoren ontevreden zijn over de verdeling van middelen (Nootboom, 2006: 8-9).

Wezenlijk is het zo dat iedere partij een eigen belang nastreeft (in het geval van KIVI NIRIA het behartigen van techniek en de ingenieurs). Als actoren een gezamenlijk belang willen nastreven is het een goede optie om een machtnetwerk te vormen van verschillende actoren die één gezamenlijk belang nastreven, bijvoorbeeld innovatie bevorderen. De term netwerk onderstreept dat geen enkele organisatie of actor boven de ander staat en controle heeft over het hele netwerk (Nootboom, 2006: 9, 2006: 83-114). Macht in deze context onderstreept het feit dat de interacties binnen het netwerk gebaseerd zijn op de formele posities van de leiders die macht hebben binnen de eigen organisatie. Die macht moet legitiem gebaseerd zijn op formele doelstellingen. Doelen worden intern geformuleerd. Daarom zullen doelen die een bepaalde actor binnen een netwerk heeft geformuleerd niet één-op-één lopen met de gestelde doelen van een andere actor en kunnen vooraf gestelde gezamenlijke doelen gefragmenteerd raken. De samenwerking (of gebrek aan samenwerking) binnen netwerken noemt

Nooteboom (2006: 9) 'besturing' (*governance*). In dit proces kunnen nieuwe structuren ontstaan. Als deze structuren gericht zijn op een nieuwe samenwerking en nieuwe connecties, dan kunnen zij volgens Nooteboom (2006: 9) gedefinieerd worden als adaptieve netwerken. Hiermee is gelijk de link gelegd met *governing* (regeren/besturen) & *governance* (sturen). In onderstaande uitleg van wat onder andere Kooiman bedoelt, wordt helder wat deze concepten inhouden. In de Nederlandse taal is het onderscheid in taalgebruik moeilijk te maken, maar de inhoud is wel te verhelderen.

Kooiman (2003: 4-5) geeft twee bruikbare definities voor beide begrippen in relatie tot netwerken. Daarbij reikt hij een aantal manieren van besturen aan. Een van deze manieren, 'mede-besturen', zal ik gebruiken voor dit onderzoek. De termen *governing* en *governance* zouden kunnen impliceren dat het alleen gaat om overheidsinstanties of politieke instanties, maar de werkelijkheid is veel gevarieerder binnen de huidige samenleving. *Governing* en *governance* kan ook actie behelzen van individuele burgers (in geringe mate), maar ook grootschalige inspanningen door publieke en private actoren om grote sociaal-politieke ontwikkelingen te beïnvloeden, vallen binnen deze concepten. Sociaal-politieke sturing is in dit tijdperk aan de orde van de dag. Daarom hanteert Kooiman (2003: 4) het begrip interactie om tot een beter begrip te komen van *governing* en *governance*. Hiermee wordt maatschappelijke diversiteit, dynamiek en complexiteit uitgedrukt. Deze 'governance' visie wordt gedeeld door Pierre & Guy Peters (2005: 1-48).

De definities die Kooiman (2003: 4) hanteert om sociaal-politiek of interactief *governing* en *governance* werkbaar te maken zijn de volgende:

“ *Governing* kan worden beschouwd als de totaliteit van interacties waarin publieke en private actoren participeren met als doel het oplossen van maatschappelijke problemen of het creëren van maatschappelijke kansen, gericht op instituties als context voor deze interacties en het creëren van een normatieve fundering voor al deze activiteiten.

Governance kan worden gezien als de totaliteit van theoretische concepties over *governing*”. Kooiman (2003: 5) hanteert het conceptuele perspectief uitgedrukt als sociaal- politieke sturing. Dit houdt in dat een analytisch en normatief perspectief gehanteerd wordt voor elk vorm van maatschappelijke sturing die als collectief kan worden bestempeld. Met collectief in deze context wordt niet bedoeld dat de zorg en ontwikkeling van deze activiteiten als publieke taak worden gezien (de staat), of een verantwoordelijkheid van de private sector (de markt) of civil society als op zichzelf staand, maar in deze context wordt collectief gezien als een gedeelde reeks van verantwoordelijkheden. Publieke sturing uitgevoerd met het oog op privaat draagvlak en private sturing uitgevoerd met het oog voor publiek draagvlak. Sommige activiteiten hebben de mogelijkheid tot zelfsturing (self-governance), andere activiteiten kunnen geënt zijn op co-governance (medebesturen). Maar er is ook een vorm die gestoeld is op autoriteit en hiërarchie. Kooiman (2003: 5) hanteert in deze context de term 'interactief besturen', omdat conceptuele interactie een dominante rol speelt. Interacties als maatschappelijk fenomeen en het besturen van interactie als specifiek type van interactie is een rijke bron om inzicht te krijgen in de vele facetten van besturen. De diversiteit, dynamiek en complexiteit van besturingsproblemen binnen de huidige samenleving komen met de conceptualisatie van interactief besturen het beste tot uitdrukking. Interactie wordt als het ware 'linking pin' tussen maatschappelijke attributen en besturingskwaliteiten (Kooiman, 2003: 5). Wat heeft dit met netwerken te maken? Eén van de besturingsvormen die Kooiman (2003: 96-113) behandelt, is co-governance. Binnen dit concept is netwerken weer een vorm van co-governance.

De essentie van co-governance is dat de interacterende partijen een gemeenschappelijk doel nastreven en dat in een bepaalde mate autonomie en identiteit op het spel staan (Kooiman, 2003: 96). Co-governance als vorm van sturing verschaft beter begrip in de maatschappelijke tendensen van maatschappelijke interdependentie en interpenetratie (meerder maatschappelijke velden). Dit is weer gerelateerd aan de toenemende diversiteit, dynamische en complexe huidige maatschappij en de besturingskwesaties die deze tendensen naar voren brengen (kooiman, 2003: 96). Co-governance betekent het gebruik maken van georganiseerde vormen van interactie voor besturingsdoeleinden. In sociaal-politieke besturen zijn dit belangrijke vormen van horizontaal besturen.

Actoren communiceren en werken samen zonder dominante actor (Kooiman, 2003: 97). Kooiman (2003: 97-113) geeft aan dat er twee vormen van co-governance zijn: “collaboration en co-operation”. Collaboration (samenwerking) is een diverse en vluchtige vorm van co-governance. Het vertegenwoordigt op een directe wijze de maatschappelijke diversiteit, dynamiek en complexiteit in besturen, daardoor illustreert deze vorm vele co-governance kwesties. Samenwerken is moeilijk, maar noodzakelijk om sociaal-politieke uitdagingen aan te gaan. Als actoren georganiseerd (interorganisatorisch) dingen samen doen, kan gesproken worden van sociaal-politieke samenwerking (tussen publiek en privaat).

De andere vorm van samenwerking is co-operation: actoren die samenwerken onder condities die het gezamenlijk belang nastreven, beperkte samenwerkingspartners kennen en een gedeelde zorg over de toekomst hebben. In deze vorm zullen de noodzakelijke instituties verschaft worden in de vorm van overeenkomsten gebaseerd op het principe van gelijke behandeling aan weerskanten. Dit concept is geënt op de speltheorie (zoals prisoners dilemma, Pellikaan & Hout, 1998: 254-256) waarbij succes of falen van samenwerken voortkomt uit de condities dat mensen hun eigen belang nastreven. Door samenwerking worden actoren geanalyseerd. Puur en alleen het eigen belang nastreven kan nadelige gevolgen hebben terwijl, actoren tot voordeel kunnen komen door samen te werken als zij weten op welke wijze dit moet gebeuren. Ook al is deze theorie gebaseerd op twee spelers, de achterliggende gedachte is nog steeds valide in deze context. Kooiman (2003: 100-113) geeft een aantal voorbeelden van co-governance in termen van “collaboration en co-ordination”:

- **Communicatief bestuur:** is een vorm van ‘co-operation’. Het past binnen het besturen van situaties waar degenen die betrokken zijn in het besturen van interacties bereid zijn om te zoeken naar intersubjectief begrip voor medebestuur doeleinden. De achterliggende gedachte is dat communicatieve rationaliteit gebaseerd is op de idee dat in de interactie tussen actoren men een intersubjectief begrip kan bereiken.
- **Publiek-Private Samenwerking (PPS):** is een vorm van ‘co-operation’. Deze vorm past binnen situaties waar publieke en private partijen samenwerken in bestuurlijke interacties om een win-win situatie te bewerkstelligen door het benutten van gemeenschappelijke beschikbare middelen. De veranderingen binnen de samenleving (bijvoorbeeld overheidstaken uitbesteden, hogere mate van burgerparticipatie) wordt hier herkend door de overheid en de markt, waardoor wordt ingezien dat samenwerken door gebruik te maken van beschikbare middelen (zoals kennis en geld) noodzakelijk is en actoren interdependent maakt. Vertrouwen is belangrijk wanneer actoren een PPS aangaan. Maar ook van belang zijn gezamenlijke doelstellingen, een helder inzicht in risico's en opbrengsten en een eerlijke verdeling van verantwoordelijkheden en autoriteit. Betrouwbaarheid is essentieel bij een PPS. Deze mening wordt gedeeld door Bult-Spiering, Blanken & Dewulf (2005: 15-52). Zij geven tevens een praktisch overzicht hoe een PPS tot stand kan komen, waar actoren rekening mee moeten houden en hoe het proces het beste doorlopen kan worden om een succesvolle PPS aan te gaan.
- **Mede-management:** is een vorm van ‘collaboration’ Deze vorm past binnen situaties waar het besturen van interactie de kennis van gebruikers opneemt, waardoor het leidt tot legitieme maatregelen (instrumenten) en de naleving van deze maatregelen vergroot (actie). Leidende gedachte is dat bestuursorganen en gebruikers van natuurlijke bronnen (denk aan bossen, meren en het strand) de verantwoordelijkheid delen voor het welzijn van deze bronnen (zoals vervuiling). Deze vorm is niet hiërarchisch van aard, maar eerder participierend. Het is een decentrale manier van samenwerken en niet zozeer een centrale manier. Als gebruikers betrokken zijn bij de besturing, formele publieke besluitvorming en de uitvoering zullen zij eerder geneigd zijn deze maatregelen na te leven.
- **Netwerken:** is een vorm van ‘collaboration’ Deze vorm past het beste in situaties waarin relatief open vormen van publiek-private interactie georganiseerd kan worden om een verscheidenheid van interesses te vertegenwoordigen. Binnen de netwerktheorie is het ontstaan en bestaan van netwerken als een vorm van het interdependente functionele verschijnsel voortgekomen uit de noodzaak van middelen, het bestrijden van gemeenschappelijke milieuonzekerheden, strategische overwegingen, etc (zie voorgaande noties van netwerkentheorie). Deze vorm zal ik later in detail bespreken.

- **Regimes:** is een vorm van 'collaboration' Deze vorm past het beste in bestuurlijke situaties waarin partijen een bepaalde set van samen overeengekomen actieregels aanhangen. Deze vorm is ontwikkeld om de veelvoudige interverbondenheid (tussen regimes) van moderne internationale relaties. Er kan van een sterk regime worden gesproken als de mate van institutionalisering hoog is en de identiteit van de leden versterkt (bijvoorbeeld dat burgers in Nederland zich sterk identificeren als Nederlander gebaseerd op de instituties). Er zijn niet alleen formele regimes, maar ook 'informele', die bijvoorbeeld de macht hebben in een bepaalde sector. Door de positie tussen permanente structuur en algemeen beleid (planning) hebben regimes veel weg van technocratische managementsystemen en zij zijn daarom moeilijk te controleren op democratische waarden. Samenwerking tussen regimes gebeurt vaak alleen als er een noodzaak is of een wederzijdse afhankelijkheid is ontstaan (bijvoorbeeld een gezamenlijk conflict of milieuramp). Om het verschil tussen de vormen van samenwerking te verduidelijken, heb ik ervoor gekozen om een aantal veel voorkomende vormen te illustreren. De vorm waar ik mijn aandacht op richt, is de netwerkvorm.

Al deze vormen van collaboration of co-operation zijn ideaal typen. Elke vorm zal of kan kenmerken hebben van een of meerdere vormen.

6.2 Interacties

Interacties binnen netwerken zijn horizontaal, al kunnen minimale hiërarchische trekjes binnen een netwerk ontstaan. Netwerken is allang geen vies woord meer, maar vaak bittere noodzaak om als organisatie te kunnen overleven in deze huidige maatschappij. Zo ook voor KIVI NIRIA. De vereniging is een non-profit organisatie die leeft van de ledencontributie en zaalverhuur. KIVI NIRIA ontvangt geen overheidssubsidies, maar neemt wel deel aan een aantal netwerken. Een voorbeeld hiervan is het loopbaanonderzoek dat KIVI NIRIA samen heeft uitgevoerd met het Platform Bèta Techniek en het ROA (Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt). KIVI NIRIA had het ledenbestand, het platform had de financiële middelen (gekregen van het Ministerie van Economische zaken om bij te dragen aan 15% meer Bèta's in 2010) en het ROA de expertise voor het uitvoeren van dit soort typen onderzoek. Het ROA kreeg van Platform Bèta Techniek de opdracht (zij werden dus gefinancierd door het platform) en KIVI NIRIA is benaderd om deel te nemen, omdat de heterogeniteit van de 25.000 leden (allen bèta's) zou bijdragen aan de betrouwbaarheid en representativiteit van het onderzoek. Dit voorbeeld geeft praktisch weer dat het ontstaan van netwerken begint bij functionele interdependentie, zoals de behoefte aan middelen. Het zou voor KIVI NIRIA veel te kostbaar zijn geweest om zelf zo'n onderzoek uit te voeren. Dit werd in het verleden wel gedaan, maar uit kostenoverwegingen is het laatste loopbaanonderzoek in 2002 uitgevoerd. Het feit dat er nu een gedegen onderzoek ligt dat KIVI NIRIA kan gebruiken als ledenservice (en eigen kennisbron om in te kunnen spelen op de behoefte en loopbaan van ingenieurs) is de winst die de vereniging heeft geboekt door deel te nemen aan dit netwerk. Kooiman (2003: 105) noemt deze benadering typisch Nederlands. Het benadrukt de interdependente interacties tussen actoren waarin informatie bronnen en doelen worden uitgewisseld. Maar wat heeft dit voorbeeld te maken met innovatiebevordering? Omdat ingenieurs binnen het innovatiesysteem op vele onderdelen werkzaam zijn, zal het bevorderen van innovatie leiden tot een arbeidsmarktverbetering of veranderingen in de loopbaan van de ingenieurs. In mijn visie is innovatiebevordering inherent aan gevolgen voor de arbeidsmarkt voor ingenieurs. Dit laat zien dat aanpassingen binnen een systeem, in dit geval bevorderen van innovatie, kan leiden tot veranderingen in een ander voor KIVI NIRIA relevant systeem, de arbeidsmarkt. Deze systemen samen kunnen weer worden gezien als samengesteld systeem. Hierover later meer (Nooteboom, 2006: 11). Niets staat op zichzelf, de huidige maatschappij is complex. Voorgaand voorbeeld laat zien hoe complex, en dynamisch de huidige maatschappij is. Nooteboom (2006) en Kooiman (2003) delen de mening dat de huidige complexiteit van de maatschappij een andere aanpak vergt. Nooteboom (2006: 6) noemt groepen beleidsmakers die op zoek gaan naar barrières die de gewenste veranderingen in de weg staan en met anderen op zoek gaan naar mogelijkheden om te sturen adaptieve netwerken. Deze groepen passen hun samenstelling en ideeën aan, zowel aan de maatschappelijke als aan de politieke realiteit.

Het vergroten van het vermogen van de samenleving om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden om bij te dragen aan de oplossing voor complexe problemen, wordt mogelijk gemaakt door verschillende delen van de samenleving te verbinden (Nootboom, 2006: 6). Ik ben het met Nootboom (2006) eens dat als KIVI NIRIA haar professionaliteit en effectiviteit wil vergroten, de vereniging complexiteit beter moet begrijpen. Daarom zal als sluitstuk van mijn theoretische analyse de theorie die Nootboom (2006) aanreikt, uiteen worden gezet. Zijn theorie geeft inzicht in adaptieve netwerken, de verschillende systeemniveaus, samengestelde systemen, het belang van voor én achterkamertjes, en dit alles weer in relatie tot innovatie en het innovatiebeleid in Nederland. Dit inzicht is in mijn ogen waardevol om de samenhang te illustreren tussen alle theoretische concepten die ik behandel in dit onderzoek.

6.3 Complexiteit en samengestelde systemen

Laat ik bij het begin beginnen. Wat is complexiteit? Een kleine vlinder slaat zijn vlinders uit in het Amazonegebied hierdoor laat de vlinder een keten van interferenties ontstaan waardoor in Texas onweer ontstaat. Dit beroemde voorbeeld symboliseert de complexiteittheoretische gedachte dat kleine oorzaken grote gevolgen kunnen hebben. Het samenlopen van omstandigheden bepaalt of er gevolgen ontstaan. Wie kent niet de beroemde foto's van vogels die zonder centrale leiding zwermen vormen die grillig en harmonisch zijn? Dit voorbeeld is een prachtige illustratie om weer te geven dat uit chaos orde ontstaat onder invloed van zelfsturing (Teisman, 2005: 23). Maar wat hebben de vlinder en de vogels voorbeelden te maken met deze scriptie? Teisman (2005: 23) zegt het volgende: “ de complexiteittheorieën zien complexe systeemontwikkeling voortvloeien uit interactiepatronen in plaats van uit doelgerichte handeling van een subject. Het subject handelt in deze complexiteit”. Begrip van deze notie is van belang om de gedachtegang van Nootboom (2006) te kunnen begrijpen. Teisman (2005) en Nootboom (2006) benadrukken het belang van samengestelde systemen. Dit begrip is noodzakelijk om te kunnen begrijpen waarom interventies in het ene systeem gevolgen kunnen hebben op een ander systeem. Omdat ik binnen het innovatiesysteem zal trachten te komen tot interventies die mogelijke gevolgen kunnen hebben op andere systemen, acht ik het noodzakelijk deze theorie uiteen te zetten. Het doel van mijn interventies is gericht op het helpen van KIVI NIRIA om bij te dragen aan het bevorderen van innovatie. Ik zal geen interventies aanreiken die tot daadwerkelijke innovatie leiden, KIVI NIRIA is immers geen kennisinstituut of productieorganisatie. Mijn interventies zullen erop gericht zijn op een informele wijze invloed uit te oefenen op formele besluitvorming en formele gezagsdragers, die op hun beurt de interventies kunnen beïnvloeden die in mijn ogen zullen leiden tot meer innovatie.

Complexiteit in de dagelijkse praktijk laat zich kenmerken door een aantal waar te nemen factoren: veel actoren en factoren, interdependenties, verschillende perspectieven en doelstellingen, complexiteitstheorie, verschillende problemen en ambities, dichtheid van regelgeving, wetgeving en richtlijnen en veel interferenties (college Teisman, 5 september 2006). Sociale systemen zijn complexe systemen. In het college van Teisman (5 september 2006) zegt hij het volgende over complexiteit binnen de complexiteitstheorie: sociale systemen zijn complexe systemen. Complexe systemen zijn samengestelde systemen, zij ontberen grenzen en stabiele hoofdlijnen maar de werking vloeit voort uit ingewikkelde interacties en interferenties (Teisman, 2005: 24). Complexe systemen zijn niet lineair, gaan niet gelijk op in de ontwikkelingen (is normaal verschijnsel bij complexiteit), niet deterministisch (zij worden ontwikkeld door samenloop van omstandigheden), factoren en actoren hebben invloed op elkaar, je weet van tevoren niet wie de meeste invloed heeft in een sociaal systeem, een organisch (groeit en ontwikkelt zich voortdurend) systeem, geen mechanisch systeem, en er is geen sprake van command and control (centrale sturing) daar kan je spanningen van krijgen. Maar wat is de definitie van een complex systeem? Teisman (25 september 2006) reikt de volgende definitie aan: “Systems in systems in systems which interfere with each other on a complicated and often uncontrolled and unknown way, are intertwined and inter-tangled and influencing each other”.

Er zijn twee denkrichtingen in de complexiteitstheorie. De eerste richting stelt dat Sociale systemen ingewikkelde versies zijn van simpele structuren met grote inspanningen zijn deze te begrijpen. Het is in deze theorie van belang dat je in staat bent om orde te scheppen binnen complexiteit (bijvoorbeeld van organisch naar mechanisch van niet lineair naar wel lineair). De tweede stroming stelt dat complexiteit een kenmerk (kwaliteit) is van de hoogontwikkelde samenleving. Het systeem heeft een adaptief vermogen om zo tot een aanpassing te komen in de sturing. Managers met adaptief vermogen boeken vaak grote successen. Adaptief vermogen is inzien dat elke situatie anders en uniek is, succes van de vorige keer is geen garantie voor toekomstig succes Als een actor (adaptieve manager) bijvoorbeeld een beleidsvoorstel schrijft die uitgevoerd moet worden of dat de actor er een schrijft die zich kan en mag ontwikkelen is een groot verschil, beide voorstellen zullen anders geschreven worden. De adaptieve manager schakelt als het ware tussen het ambitieniveau. Bovendien als de actor ruimte laat voor ontwikkeling kan er ook beter worden omgegaan met complexiteit (Teisman, 2005: 25-31, Teisman college 5 september 2006). Deze tegengestelde karakteristieken zijn tegelijk waar. De samenleving heeft een dubbel karakter. Context (zoals tijd en plaats) is belangrijk om te bepalen welke denkrichting op dat moment het meeste waar is. Dilemma's vervangen binnen de huidige samenleving problemen. Systemen kunnen dus eenvoudig zijn maar ook complex (Teisman, 2005: 24). Op deze gedachten baseert Nootboom (2006) zijn theorie.

De flexibiliteit en slagvaardigheid die actoren nodig hebben om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, zoals Teisman (college 5 en 12 september 2006) omschrijft, noemt Nootboom (2006:8) bestuurlijk vermogen. Mensen en organisaties worden net als de samenleving voortdurend geconfronteerd met veranderende omstandigheden (zoals de recessie van de afgelopen jaren, die nu waarneembaar weer aan het veranderen is). De kans dat enkele bestuurders het systeem kunnen sturen wordt kleiner naarmate het systeem complexer wordt. Bestuurders worden dan afhankelijk van andere bestuurders en actoren die het systeem in dezelfde richting willen sturen. Als dit netwerk alle neuzen één kant op laat wijzen zonder dat een bepaalde actor de baas is of voldoende kennis heeft om alle mogelijke consequenties te overzien, noemt Nootboom (2006: 8, 2006: 115-143) dit een ' adaptief netwerk'. Adaptieve netwerken kunnen het bestuurlijk vermogen vergroten. Deze netwerken kunnen echter alleen ontstaan als voldoende actoren de juiste instelling en de juiste competenties hebben (adaptieve managers, Teisman, college 5 en 12 september 2006) om samen het systeem te sturen in steeds veranderende omstandigheden (Nootboom, 2006: 9). Door te streven naar co-evolutie sturen adaptieve netwerken naar gezamenlijke overleving en kwaliteit. Iedere actor binnen het netwerk werkt bij een organisatie, die organisatie is weer onderdeel van samengestelde systemen. Neem het innovatiesysteem als voorbeeld. Dit systeem is primair een economisch systeem. Het systeem streeft met consumenten en producenten naar innovatiebevordering voor een hoogwaardige kenniseconomie. Onderdelen van het systeem, die vergroeid zijn met het marktsysteem, zijn de deelnemende bedrijven en kennisinstellingen, consumenten, producenten, politieke vertegenwoordigers (bijvoorbeeld minister van Economische Zaken) en belangenorganisaties (zoals KIVI NIRIA). Het innovatiesysteem is dus zowel een marktsysteem, als een sociaalsysteem. Nootboom (2006: 9) zegt dat in dit geval beide systemen weer afhankelijk zijn van het onderliggende fysieke systeem (zoals energie, middelen etc.). In mijn ogen komt hier nog één systeem bij: het arbeidsmarktsysteem. Dat dit systeem vergroeid is met de andere drie is te zien door bijvoorbeeld de belangenrepresentatie van vakbonden en werkgeversorganisaties binnen het innovatiesysteem. Binnen het innovatiesysteem is het belangrijk om bijvoorbeeld goed opgeleide mensen te krijgen, maar vooral ook te houden. Daarom zullen bedrijven het personeel moeten blijven bij en nascholen. Dit is weer een onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket. Goed opgeleide mensen hebben daardoor weer een betere positie op de arbeidsmarkt, dit is een streven dat KIVI NIRIA voor ogen heeft door zich als belangenbehartiger van techniek en ingenieurs te bewegen binnen de systemen. Deze vier systemen zijn vergroeid tot een samengesteld systeem. Waar volgens Nootboom (2006: 9) ook rekening mee moet worden gehouden, zijn de belangenbehartigers die kritiek hebben op het systeem. Zij hebben een eigen mening over de sturing van het systeem en zullen hun invloed uitoefenen om de eigen sturing te realiseren. De relatie tussen Teisman (2005) zijn theorie en die van Nootboom (2006) komt elke keer

weer naar voren. Zo ook als ik kijk naar het kenmerk van een samengesteld systeem, dat zich laat zich begrijpen als een relatief afgesloten eenheid. Hierdoor wordt discussie mogelijk over de structuur en de gewenste koers van het systeem. Gaat het systeem links of rechts, hoe is het systeem in de toekomst georganiseerd? Door deze vragen balanceert een systeem of organisatie constant op de grens van chaos en orde. Elke actor kan meesturen (co-governance) als iedere actor maar dezelfde kant op stuurt. Het proces van alle neuzen één kant op laten wijzen, is co-evolutie (Nootboom, 2006: 9). Het is voor KIVI NIRIA cruciaal om de ontwikkelingen waar de vereniging van afhankelijk is, te begrijpen om te kunnen overleven in een veranderend samengesteld systeem. KIVI NIRIA kan zich dan aanpassen, voordat het te laat is. Om een interventie te bedenken en daar invloed op uit te oefenen, is het van belang te begrijpen hoe het samengestelde systeem werkt. Dit leerproces past goed bij het idee van 'leven lang leren' in de kenniseconomie. Het zojuist genoemde voorbeeld en het voorbeeld van Nootboom (2006: 10) bevestigen dit ook. Systeemdenken is een overlevingsstrategie.

6.4 Adaptieve netwerken

KIVI NIRIA zal moeten leren samenwerken met mensen die op allerlei plekken in het systeem kennis en invloed hebben. Daarom heb ik geprobeerd om mensen te interviewen die in mijn ogen voldeden aan deze omschrijving. Samengestelde systemen zijn organisatieoverschrijdend. Als het systeem zich aanpast om te overleven (en hiermee ook de actoren binnen het systeem), kan er gesproken worden van een lerend systeem (Nootboom, 2006: 11). Achter de schermen kunnen adaptieve netwerken op zoek gaan naar ideeën en interventies die positieve feedback kunnen opleveren tussen verschillende delen van het samengestelde systeem. Dit is productiever, dan politieke strijd. Die kan leiden tot negatieve feedback (Nootboom, 2006: 11). Nootboom (2006: 12-19) geeft vier niveaus aan van verandering en interventie. Feedback hangt nauw samen met hoe actoren het samengesteld systeem waarnemen. Hier komt het eerder genoemde probleem van bounded rationality bij kijken, actoren hebben maar een beperkt beeld van de werkelijkheid. Veranderingen op concreet niveau zijn waarneembaar, terwijl veranderingen op cultureel niveau moeilijk te vatten zijn en toch hangen ze nauw samen met elkaar. Interventies (het doen dat kan leiden tot positieve feedback) zijn zichtbaar, het denkproces dat gezamenlijk kan plaatsvinden in adaptieve netwerken is per definitie onzichtbaar. Als veel actoren in het samengestelde systeem zich meer bewust worden van de verschillende systeemniveaus en feedbackprocessen, zouden zij hun systeemanalyse met elkaar kunnen delen en samen het bestuurlijk vermogen vergroten. Als hier spraken van is kan gesproken worden van adaptieve netwerken (Nootboom, 2006: 13). De vier niveaus die Nootboom (2006: 12-19) onderscheidt zijn:

1. **Zelf doen:** is de meest zichtbare interventiestijl. Verandering ontstaat door feedback in het fysieke systeem. Technische mogelijkheden spelen hierbij een belangrijke rol. Omdat oplossingen ook weerstanden met zich meebrengen, is niet alleen inzicht nodig in technische mogelijkheden, maar ook op het abstractie niveau van markt en sociale verandering.
2. **Marktniveau:** grootschalige beïnvloedingsinstrumenten kunnen marktdeelnemers feedback geven en met die feedback sturen. De markt moet innovaties die kennisinstellingen ontwikkelen overnemen. Als dit proces niet vanzelf gaat, kunnen actoren proberen de marktpartijen te sturen. Dit kan door middel van een stimulanus zoals een subsidie (wortel) of door een ontmoediging zoals een boete (stok). Maar actoren kunnen ook trachten de media te beïnvloeden om een preek te houden waarin wordt uitgelegd dat het voor de marktpartijen zelf beter is om het gedrag aan te passen. Goed voorbeeld nu is alle media-aandacht omtrent energiezuinig leven en de preek waarin betoogd wordt dat consumenten gloeilampen moeten vervangen door spaarlampen, zodat het energieverbruik omlaag gaat, wat zowel voor de portemonnee van de consument als voor het milieu een positief resultaat oplevert.
3. **Machtsnetwerken:** dit niveau is dat van de zichtbare machtsuitoefening, waar feedback plaatsvindt door transparante uitspraken te doen. Hiermee worden verwachtingen gewekt over het eigen gedrag. Voordat een instrument wordt ingevoerd, veranderd of afgeschaft zal voldoende draagvlak moeten worden gecreëerd om politieke risico's te vermijden. De discussie die leidt tot draagvlak is

vaak een langdurig proces van belangen, ook wel polderen genoemd. Hoe lang dit soort processen duren, is sterk afhankelijk van de cultuur en de checks and balances. Binnen een machtnetwerk overleven, betekent dat actoren goed moeten opletten waar de discussie naartoe gaat, om tijdig te kunnen wijzigen van koers. Probleem van machtsnetwerken is dat zij geen gemeenschappelijk doel nastreven. Zij zijn vaak gericht op het overleven van de eigen organisatie door op korte termijn succes in te zetten. Begrip van het politieke spel om te kunnen sturen in netwerken is onmisbaar.

4. Adaptieve netwerken: dit laatste systeemniveau is gericht op de vraag: 'hoe gaan we om met de regels en de cultuur?' Op het niveau van vertrouwen, probleemstellingen en ideeën over effectieve machtsinterventie vindt feedback plaats. Deze netwerken zoeken achter de schermen van machtsnetwerken naar innovatieve oplossingen. Daarbij helpen adaptieve netwerken de machtsnetwerken om het daarover eens te worden. Doel is om door middel van deze interventies actoren in een richting te leiden die in het gezamenlijk belang is van veel partijen in de machtsarena.

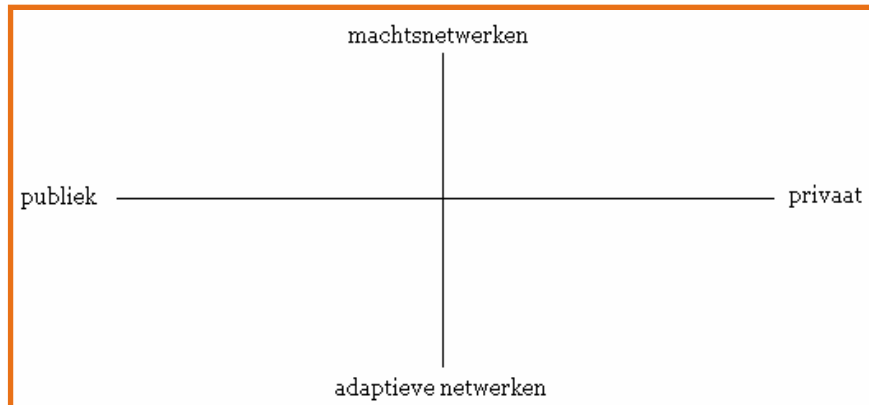
Ik richt mij op het laatste niveau echter begrip van de andere niveaus is noodzakelijk om het samengestelde systeem te kunnen begrijpen. En die kennis was juist zo onmisbaar om te kunnen overleven. Door te proberen oplossingen goed uit te denken en rekening houden met de belangen van andere actoren binnen het systeem kunnen tegenargumenten weerlegd worden en marginale steun krijgen. Informele netwerken die dit trachten te doen noemt Nooteboom (2006: 16) adaptieve netwerken. Informeel is ook de basis waarop KIVI NIRIA invloed wil proberen uit te oefenen op formele besluitvorming en gezagsdragers. Het vergroten van vertrouwen in elkaar en het creëren van een gezamenlijk beeld is een feedbackproces tussen actoren die actief zijn in verschillende delen van het samengesteld systeem. Om dit proces goed te laten verlopen moeten adaptieve netwerken zich bewust zijn van feedbackprocessen op alle vier de niveaus. Adaptieve netwerken kunnen niet formeel (institutioneel) worden ingebed als dit zou gebeuren dan zouden zij onderdeel worden van het machtsnetwerk. Omdat buitenstaanders adaptieve netwerken niet kunnen waarnemen hebben ze veel weg van 'achterkamertjes politiek'. Adaptieve netwerken die machtnetwerken helpen om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden en zich te differentiëren waardoor zij beter om kunnen gaan met de eerder uitgelegde maatschappelijke complexiteit zijn succesvol te noemen (Nooteboom, 2006: 19). Maar wat is in deze context succes? Nooteboom (2006: 19) geeft een aantal indicatoren van succes: toegenomen slagvaardigheid, toegenomen collectieve intelligentie, toegenomen sociaal kapitaal of bestuurlijk vermogen in het samengesteld systeem. In sommige gevallen kunnen adaptieve netwerk samen vallen met formele netwerken zoals de Taskforce: '*technologie, onderwijs en arbeidsmarkt*' (coalitieakkoord, 2007: 15). Deze Taskforce heeft een aanjaagfunctie en wil nieuwe ideeën ontwikkelen om bij te dragen aan de oplossing van het probleem dat Nederland een tekort aan technici heeft. Deze Taskforce valt onder het Ministerie van Economische Zaken maar de ideeën die zullen voortvloeien uit deze Taskforce zullen interdepartementaal bedacht moeten worden. Nooteboom (2006: 21) geeft aan dat de effectiviteit van adaptieve netwerken vergroot kan worden door het spel van openheid en geslotenheid goed te spelen. Als een probleem in openheid wordt gebracht kan het helpen om hulpbronnen te krijgen, maar het loopt tegelijkertijd het risico dat andere actoren zich ermee gaan bemoeien. Als het probleem nog gesloten is, dan is er nog ruimte om verder te ontwikkelen. Echter door de onzichtbaarheid krijgt het geen middelen en aandacht. Timing om zaken zichtbaar te maken is dus essentieel (Nooteboom, 2006: 21). Als tegenovergestelde belangen samen het nieuwe idee steunen, kunnen machtsnetwerken het idee overnemen. Eenmaal op de agenda geplaatst verandert daarmee de machtscontext. Hoe responsiever het machtsnetwerk ten opzichte van ideeën van het adaptieve netwerken is, hoe sneller het leerproces gaat en hoe effectiever de adaptieve netwerken zullen zijn. Deze responsieve machtscontexten zijn gedifferentieerd met daarbinnen een groot aantal machtsnetwerken zoals werkgroepen, platforms e.d. (voorkamertjes). De samenstelling wordt beïnvloed door het proces en kan daardoor worden aangepast aan veranderende omstandigheden. De samenstelling is gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen. Deze groepen zijn openbaar met heldere doelstellingen. Een goed voorbeeld hiervan is het Platform Bèta Techniek. Iedereen die een belang heeft, kan zich hierbij aansluiten, KIVI NIRIA heeft zich op een aantal fronten bij het Platform Bèta Techniek gevoegd om bij te dragen aan 15% meer uitstroom in 2010 van studenten uit

het bètatechnisch hoger onderwijs (ten opzichte van 2000) en een betere benutting van bestaand talent in bedrijven en onderzoeksinstituten (website Platform Bèta Techniek, 2007). Het Platform Bèta Techniek is een goed voorbeeld, want het voldoet ook aan de norm die Nooteboom (2006: 22) aangeeft, dat dit type organisatie tijdelijk van aard en flexibel is. Binnen deze context is er ruimte voor creativiteit. Een nieuw voorstel moet acceptabel zijn en meerdere doelen tegelijk dienen om de kans op succes te vergroten en het zichtbaar te maken voor betrokken partijen. Een belangrijk kenmerk van effectieve adaptieve netwerken is dat zij leiden tot betere samenwerking tussen partijen die in machtsnetwerken tegenover elkaar staan. Het is moeilijk om adaptieve netwerken te herkennen in het samengestelde systeem, omdat het systeem zo groot is. In een bepaald onderdeel kan het zo zijn dat de samenwerking beter verloopt, terwijl in een ander onderdeel de samenwerking verslechtert (Nooteboom, 2006: 22-23).

Om creativiteit te waarborgen is het van belang dat adaptieve netwerken op de achtergrond blijven. Anders lopen nieuwe ideeën het risico door negatieve feedback onderwerp te worden van politieke machtspelletjes. Hierdoor zijn adaptieve netwerken moeilijk te evalueren en te monitoren. Zeker omdat negatieve feedback vaak op economische rationaliteit gestoeld is. Daarom is positieve feedback belangrijk. Deze vorm van feedback is het domein van beleidsprocessen die gericht zijn op innovatie (Nooteboom, 2006: 25-29). Innovatieve ideeën moeten worden beoordeeld op het publieke belang. Dit leidt tot een aantal spanningen tussen publiek en privaat.

Maar het is ook niet altijd zo dat innovatie die tot economische vooruitgang leidt, gewenst is. Onlangs kreeg ik een mail van de heer Wubbo Ockels over de superbus (hij is project leider van het superbusproject). Hij hanteerde de gedragscode van KIVI NIRIA om duidelijk te maken dat het moddergooien van (tegen) partijen niet gewenst is voor de voortgang van het project. Feedback had eerst intern en professioneel moeten worden gegeven in plaats van collega's in het openbaar aan te vallen. De tegenpartijen die kritiek hebben op de superbus stellen dat hun kritiek gebaseerd is op veiligheid (de bus overschrijdt de veiligheidsnorm wat de lengte betreft) en economische waarden (in hun ogen staan de kosten niet in verhouding met de maatschappelijke baten). In mijn ogen gaat het wezenlijk om de drie miljoen euro die extra aan het project is toegekend, waardoor de tegenpartijen (NB collega's van de TU Delft, waar de heer Ockels werkzaam is) zich minder bedeed voelden (interview J. A. Dekker en correspondentie met de heer W. Ockels). Hierdoor is de superbus wederom object geworden van machtsnetwerken en politieke spelletjes. De toekomst zal uitwijzen of de minister van Economische Zaken de afspraak snel zal nakomen om de drie miljoen in het project te investeren. Dit voorbeeld illustreert dat innovatie vaak bron is van negatieve feedback in plaats van positieve feedback. Dat maakt het voor overheden moeilijk om mee te werken aan innovaties. Doordat innovaties tegelijkertijd door bedrijven en overheden worden geïmplementeerd in een co-evolutionair proces, is de notie van complexiteit en de haken en ogen die ermee gepaard gaan, groot. Doordat de kloof tussen publiek en privaat groot is, zijn fundamentele voorstellen moeilijk te ontwikkelen en te implementeren binnen machtsnetwerken. Innovaties zijn lange termijngericht, terwijl de versnipperde machtsnetwerken gericht zijn op successen op de korte termijn. Adaptieve netwerken zijn gericht om een dialoog op gang te brengen over hoe nieuwe ideeën in overeenstemming te brengen zijn met het kortetermijnbelang van alle betrokken partijen. Daarom is een kosten-batenanalyse een goed instrument om positieve feedback te realiseren. Hierbij gaat het niet alleen om de economische kosten en baten maar vooral om de maatschappelijke kosten en baten die leiden tot meer draagvlak voor nieuwe ideeën (Nooteboom, 2006: 30-33). Binnen transitie management en innovatiemanagement wordt gesproken over semi-formele organisaties, arena's en interacties tussen publieke organisaties, private organisaties en kennis(instituten). Deze semi-formele organisaties zijn intermediaire organisaties die het co-evolutionaire denkproces op gang houden. Deze organisaties dragen bij aan een paradoxale situatie. Enerzijds willen zij overleven en anderzijds willen zij neutraal zijn en bijdragen aan interdepartementale creatieve oplossingen en dialogen, waarbij het proces met elkaar moet samenhangen op basis van vertrouwen en verwachtingen. Adaptieve netwerken dragen bij aan de ontwikkeling van legitimiteit voor intermediaire organisaties, door aanhaking bij zoveel mogelijke partijen en domeinen te zoeken. Legitimiteit blijft echter moeilijk te realiseren.

In co-evolutie is balans tussen macht en kennis en tussen adaptieve netwerken en machtsnetwerken belangrijk (Nootboom, 2006: 34-38).



Deze illustratie (uit Nootboom, 2006: 37) helpt om de balans tussen twee onzekerheidsbronnen te begrijpen: Nootboom (2006: 37) “een adaptief netwerk mag niet teveel zekerheid creëren op de ene as en de andere as verwaarlozen”. Uiteindelijk komt het op de persoonlijke vaardigheden aan van de professionals die werkzaam zijn bij intermediaire organisaties en die bijdragen aan verbindingen met vaardige professionals uit andere organisaties en hiervoor het vertrouwen en de ruimte krijgen (Nootboom, 2006: 38). Het systeemniveau dat ontstaat door adaptief sturende informele netwerken kan alleen ontstaan als de partijen over de juiste vaardigheden beschikken. Omdat niemand de leiding heeft, zijn vaardigheden om op systeemniveau te kunnen denken, onmisbaar. De professionals moeten leren denken in co-evolutie van systeemniveaus. Zij moeten kunnen zoeken naar kansen voor positieve feedback en zij moeten kwaliteiten ontwikkelen om allianties te kunnen opbouwen (Nootboom, 2006: 39-42). Omdat ikzelf op deze wijze professioneel bezig wil zijn en omdat KIVI NIRIA in mijn ogen moet werken aan deze vorm van professionaliteit zijn deze concepten in voorgaande paragrafen uitgebreid besproken. Het besturen van netwerken wordt vaak aangeduid door de term governance (zie ook Kooiman, 2003). Nootboom (2006: 42) geeft aan dat governance synoniem is voor de mate waarin bestuurlijk vermogen gerealiseerd wordt als resultaat van individueel gedrag. Door de complexere constellatie van machtsnetwerken, waarbij er steeds meer tijdelijke en grensoverschrijdende organisaties ontstaan, wordt dit duidelijk. Deze organisaties kunnen soms evolueren tot geïnstitutionaliseerde organisaties. Ruimte blijven geven aan organisaties met een intermediaire functie en daarbij andere actoren helpen succes te boeken, blijft belangrijk. Zoals Nootboom (2006: 42) goed verwoordt: “Niemand heeft governance onder controle. Iedereen kan er een bijdrage aan leveren door het te bespreken”.

Hoofdstukken vijf en zes geven wetenschappelijk theoretisch inzicht in wat in mijn visie de beste manier is om formele gezagsdragers en besluitvorming te beïnvloeden. Namelijk door de inzet van een professioneel lobby en public affairs beleid aangevuld met deskundigheid over de netwerkbenadering. Deze twee theorieën vullen elkaar goed aan. Ik zie de netwerkbenadering in deze context als aanvulling en onderdeel van een professioneel lobby en public affairs beleid. Kennis is noodzakelijk hoe netwerken tot stand kunnen komen en waarom het een voordeel kan zijn om deel te nemen in netwerken. Hoofdstuk acht zal inzicht verschaffen op welke specifieke thema's KIVI NIRIA zich kan richten binnen het innovatiesysteem. Door middel van interviews is getoetst welke thema's die in hoofdstukken drie en vier naar voren komen door interne en externe actoren als meest belangrijk worden ervaren. Ook is gevraagd wat actoren de beste manier vinden om de thema's te lobbyen.

Hiermee wordt theoretisch empirisch antwoord gegeven op de deelvraag:

- Wat is de beste manier om formele gezagsdragers en besluitvorming te beïnvloeden op de thema's die KIVI NIRIA van belang acht binnen het innovatiesysteem?

Ik heb in voorgaande hoofdstukken inzicht gegeven in wat KIVI NIRIA is en wat zij als belangenbehartiger voor de techniek en de ingenieurs in Nederland beoogt. Daaropvolgend heb ik uiteengezet wat innovatie en het innovatiesysteem inhouden en welke thema's binnen dat systeem relevant zijn voor KIVI NIRIA om haar bijdrage te leveren dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt. KIVI NIRIA verwoordt één van haar primaire doelstellingen als volgt: "Versterking van de algemene maatschappelijke positie van de techniek en de rol van de ingenieur hierin en ook op deze wijze het belang van haar wil leden behartigen. KIVI NIRIA behartigt de belangen van haar doelgroepen bij overheid en politiek. De vereniging volgt het technologiebeleid op de voet en anticipeert op voor haar achterban relevante ontwikkelingen (actieplan KIVI NIRIA, 2005, zie bijlage 5)". Om dit doel te verwezenlijken heb ik in de hoofdstukken Lobby en Netwerkbenadering (en de daarbij behorende interdisciplinaire concepten) inzicht gegeven op welke theoretische concepten ik mijn analyse zal baseren om een lobbystrategie voor KIVI NIRIA te conceptualiseren. Op basis van deze conceptualisatie kon ik verder onderzoek doen met als doel antwoord te krijgen op de vragen: op welke thema's KIVI NIRIA haar lobbyactiviteiten zou kunnen richten, in hoeverre deze thema's worden gedeeld met andere actoren en wat de rol is die KIVI NIRIA zou kunnen vervullen om invloed uit te oefenen op formele gezagsdragers en besluitvorming, individueel en/of binnen (adaptieve) netwerken. Naast theoretische kennis ben ik mij gaan bewegen in het veld. Ik kreeg alle vrijheid van KIVI NIRIA om mij te profileren als beleidsadviseur en lobbyist. Hierdoor werd ik een speler in het lobbyspel en actor in de (adaptieve)netwerken waar KIVI NIRIA zich in begeeft of in wil gaan geven.

Om kennis te verwerven over innovatie, lobbythema's en überhaupt over de verschillende spelers binnen het speelveld waar KIVI NIRIA mee te maken heeft en gaat krijgen, heb ik een aantal stappen doorgelopen die gezamenlijk het leerproces teweeg hebben gebracht, waar ik in het tweede gedeelte van dit onderzoek mijn adviezen op zal baseren. Het volgende hoofdstuk geeft inzicht hoe ik het gehele leer en zoekproces heb aangepakt met andere woorden de methodologische verantwoording hoe dit onderzoek tot stand is gekomen.

7. Methodologische verantwoording

Zoals al eerder aangegeven, heb ik mij als speler in het veld gepositioneerd als belangenbehartiger van techniek, de ingenieurs en innovatie namens KIVI NIRIA. Ik ben begonnen met vooronderzoek bestaande uit literatuuronderzoek, documentenanalyse en interne gesprekken met KIVI NIRIA leden, de directeur en de beleidsadviseurs. Dit gaf mij meer inzicht in hoe ik het onderzoek wilde gaan inrichten, maar ook op welke thema's ik mij in eerste instantie kon gaan richten. Ik kreeg onder andere praktische tips hoe ik het onderzoek kon uitvoeren en welke actoren van belang konden zijn om meer praktisch inzicht te verkrijgen. Daarbij kreeg ik ook namen toegespeeld van mensen die ik mogelijk kon gaan interviewen. Ik kon gebruik maken van de netwerken van de beleidsadviseurs, leden en de directeur. Na een gedegen vooronderzoek heb ik mij verdiept in de theoretische concepten die ik wilde gaan gebruiken: het innovatiesysteem & innovatie, lobby & public affairs en de netwerkbenadering. Op basis van de opgedane theoretische kennis en het vooronderzoek heb ik interviewvragen bedacht. Deze heb ik voorgelegd aan de beleidsadviseurs en de directeur van KIVI NIRIA. Op basis van de interviewvragen (zie bijlage 1: interviewvragen) heb ik mensen uitgenodigd voor interviews, van wie ik dacht dat zij antwoord op mijn vragen konden geven. In de rol van beleidsadviseur van KIVI NIRIA op het gebied van innovatie, beleid en politiek heb ik achttien bruikbare interviews afgenomen. Ik heb er vijftientig gehouden, maar de overige waren niet bruikbaar als empirie in deze context. Deze interviews waren wel bruikbaar om meer inzicht in de stakeholders te krijgen en in de factoren, contexten en meningen van actoren en leden. Doordat ik mij zodanig kon profileren, werden mijn verzoeken door de actoren allemaal ingewilligd. Ik kon prominenten, formele gezagsdragers en andere relevante actoren binnen het formele besluitvormingsproces en het innovatiesysteem interviewen.

Er is voor dit onderzoek dus niet alleen een literatuuronderzoek en een documentenanalyse uitgevoerd en grijze literatuur (zoals beleidsdocumenten) geanalyseerd, maar er is ook een participierend observatie-actieonderzoek uitgevoerd. Met andere woorden: ik heb een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De kern van kwalitatief onderzoek is observeren en daar waar mogelijk participeren (Baarda, de Goede en Teunissen, 2001: 14). Ik heb daar actie aan toegevoegd. Ik heb geparticipeerd in het onderzoeksproces door mij op te stellen als actor. Zo heb ik mensen geïnterviewd, leden gesproken en symposia bezocht. Daarnaast heb ik mij observerend opgesteld door de processen van een afstand te bekijken en te analyseren. Ten slotte heb ik gaandeweg dit onderzoek meegewerkt aan daadwerkelijke acties die direct voortkwamen uit voortgangsbesprekingen van dit onderzoek binnen KIVI NIRIA, bijvoorbeeld door deel te nemen in het overleg tussen KIVI NIRIA en de ambtenaren van het Ministerie van Economische Zaken, die verantwoordelijk zijn voor de inrichting van de Taskforce: *'technologie, onderwijs en arbeidsmarkt'*.

Kwalitatief onderzoek richt zich voornamelijk op de aard, de waarde en de eigenschappen van de onderzochte verschijnselen door middel van kwalitatieve dataverzameling. De dataverzamelmethode die ik heb gehanteerd zijn: participerende (actie)observatie, interviews en documentenanalyse, dit zijn gangbare methoden om kwalitatieve onderzoeksdata te verzamelen (Baarda et al, 2001: 15 & Babbie, 2004: 282-309). De gegevens uit deze dataverzameling zal ik eerst benoemen (nominaal meetniveau) en daarna ordenen (ordinaal meetniveau). Ik heb voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat ik het onderzoeksprobleem als omvattend, samenhangend geheel benader (holisme). Mijn onderzoeksvraag kent vele facetten, die ik zo goed mogelijk in onderlinge samenhang tot hun recht wil laten komen. Daarom heb ik voor verschillende soorten gegevens- en dataverzamelmethode gekozen. Dit wordt ook wel Triangulatie genoemd (Babbie, 2004: 113). Ook is er sprake van theoretische triangulatie, omdat ik verschillende theoretische vakdisciplinaire invalshoeken heb gebruikt om mijn probleemstelling te onderzoeken. Daarbij is de historisch en maatschappelijke context, waarin mijn onderzoeksprobleem zich voordoet, belangrijk. Door de directe waarneming ben ik als onderzoeker het onderzoeksinstrument waarmee de relevante gegevens zijn verzameld.

Ik vond het belangrijk om de situatie te leren kennen vanuit het perspectief van betrokkenen (insiders view). Ook was ik geïnteresseerd in de beleving en betekenisverlening van betrokkenen. Met andere woorden: de wijze waarop betrokkenen tegen de dingen aankijken en ervaren.

Dit wordt intersubjectiviteit genoemd, waarbij de gedeelde betekenisverlening als definitie van de situatie genoemd kan worden (Baarda et al, 2001: 20-21). Ik heb de gegevens getracht te verzamelen aan de hand van mijn onderzoeksvragen, die voortkwamen uit mijn probleemstelling. De periode van dataverzameling en data-analyse heb ik afgewisseld, omdat bij elke stap die ik verder kwam, mijn inzicht veranderde en mijn kennis zich verbreedde. Dataverzameling en -analyse was voor mij één proces. Door mijn onderzoek op deze wijze in te richten was een goede tijdsplanning onmisbaar. Deze heb ik gaandeweg het onderzoek steeds aan de werkelijkheid moeten aanpassen. Omdat dit onderzoek in een beperkte tijd afgerond moest zijn, heb ik ervoor gekozen om eerst alle afspraken te plannen met de actoren die ik wilde gaan interviewen. Als ik had gewacht met deze stap, dan had ik de deadline van zeven augustus nooit gehaald. Door maanden van tevoren afspraken te maken kon ik alle actoren interviewen die ik graag wilde interviewen (een aantal actoren heb ik een aantal keren gesproken). Nadeel van deze aanpak was wel dat ik gaandeweg het onderzoek tot andere inzichten kwam en mijn vragen niet kon aanpassen, omdat ik anders de uitkomsten van de interviews niet met elkaar kon vergelijken. Dit is zeker een leerpunt voor een eventueel vervolgonderzoek.

Ik heb gekozen voor halfgestandaardiseerde diepte-interviews. Voor aanvang van het gesprek had ik een aantal thema's/open vragen op papier gezet, die ik wilde bespreken. De geïnterviewden konden in eigen woorden antwoorden formuleren, maar zij konden niet het gespreksonderwerp bepalen. Ik begon het gesprek met het uitleggen van mijn doel (wat ik hoopte te weten te komen). Van tevoren heb ik de gesprekstijd vastgelegd van één uur. (Het verbaasde mij dat mensen allemaal bereid waren om dat uur voor mij vrij te maken. Het was een erg leuke ervaring én goed voor mijn netwerk, ervan uitgaande dat ik een positieve indruk heb achter gelaten bij de geïnterviewden). In sommige gevallen was de duur van het interview korter dan een uur en in sommige gevallen liep het interview uit naar ruim twee uur. Omdat de interviews kenmerken hadden van een meer open gesprek, had ik van tevoren aangegeven welke de thema's aan de orde kwamen. Elke interview begon met een open vraag. Voor het middengedeelte van het interview was het noodzakelijk extra goed op te letten. Dit was voor de geïnterviewden het moment om het eigen verhaal te vertellen en als interviewer moest ik zorgen dat er niet teveel werd afgeweken van het centrale gespreksonderwerp. Dit was een moeilijke opgave. Doordat ik dit proces een aantal keer niet goed heb bewaakt, kan ik een aantal interviews niet gebruiken. De verzamelde data ging niet over het centrale thema. Het kwam ook voor dat het antwoord op een bepaalde vraag al naar voren kwam door de beantwoording van een andere vraag. Na afronding van elk interview heb ik alle belangrijke punten samengevat (te vinden in bijlage 1). Deze zullen later aan de orde komen.

Maar wat valt te zeggen over representativiteit, betrouwbaarheid en validiteit? Ik heb alle beleidsmedewerkers binnen KIVI NIRIA en de president en directeur gesproken over beleidsvorming en besluitvorming binnen KIVI NIRIA. Er kan gesproken worden van een hoge representativiteit. Op het niveau van de leden heb ik lang niet alle leden gesproken uit alle verschillende afdelingen binnen KIVI NIRIA. Hiervoor zou op basis van mijn bevindingen een kwantitatief onderzoek op zijn plaats zijn, om ervoor te zorgen dat genomen besluiten ook in deze context representatief zijn. Verder heb ik actoren geïnterviewd die werkzaam zijn binnen het innovatiesysteem: werkgevers, werknemers, actoren uit het MKB, kennisinstellingen, 20% van de leden van het oude Innovatieplatform en een beleidsambtenaar bij het Ministerie van Economische Zaken. In mijn ogen kan ik wel stellen dat het in deze context wel goed zit met de representativiteit. Doordat participierend actieonderzoek de diepte ingaat, vooral op de achterliggende waarden van concepten, is de validiteit groot. Doordat ik door kon vragen en kon observeren, was het voor mij mogelijk om te kijken welke gevoelens bij actoren naar boven kwamen en daar eventueel op in te spelen door vragen te stellen. Hierdoor kreeg ik niet alleen een beeld van de thema's maar ook hoe actoren zaken waarnemen en ervaren. Dit zijn waarden die in kwantitatief onderzoek (bijvoorbeeld door middel van surveys) niet naar voren komen. Betrouwbaarheid is echter wel problematisch bij participierend actieonderzoek. Ik kan niet met zekerheid stellen dat een andere onderzoeker tot dezelfde conclusies komt als hij/zij hetzelfde onderzoek zou uitvoeren. Juist omdat veel uitkomsten gebaseerd zijn op *mijn* bevindingen, *mijn* beelden van de werkelijkheid, gebaseerd op participatie, observatie en actie.

8. Interviews

De mensen die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, variëren van beleidsvormers tot experts op het gebied van innovatie. Wat betreft KIVI NIRIA, de thema's die zij graag wil lobbyen en de versterking van haar maatschappelijke positie, zijn besluitvormers geïnterviewd binnen KIVI NIRIA en mensen die de besluitvormers kunnen beïnvloeden (zoals kaderleden). Wat betreft innovatie (beleid) zijn experts geïnterviewd, maar ook mensen van het Innovatieplatform. Ook al zijn zij geen besluitvormers, zij kunnen invloed uitoefenen op de besluitvormers (advies richting het Ministerie van Economische Zaken bijvoorbeeld). Daarnaast zijn mensen geïnterviewd die expert zijn op het gebied van lobbyen en public affairs. Omdat alleen interviews in mijn ogen alleen niet voldeden om gevoel met de praktijk te krijgen, heb ik ook een workshop gevolgd worden op 31 maart 2007: ingenieurs en de overheid/politiek (trainer: René Glaser, Glaser Public Affairs). Ingenieurs kregen in deze workshop inzicht in hoe de politiek omgaat met en gevoelig is voor belangengroeperingen in het algemeen, en lobbyen in het bijzonder. Ten slotte heb ik een kijkje in de keuken mogen nemen bij lobby bureau Glaser Public Affairs om een praktisch inzicht te krijgen in de wereld van lobby en public affairs.

Overzicht geïnterviewden

- **Jan Dekker**
President KIVI NIRIA
- **Piet Gilissen**
Directeur KIVI NIRIA
- **Jasper van Alten**
Beleidsadviseur KIVI NIRIA op het gebied van techniek & maatschappij
Organisator KIVI NIRIA jaarcongressen
Secretaris van de Raad Wetenschap Techniek en Maatschappij
- **Bouke Bosgraaf**
Beleidsadviseur KIVI NIRIA op het gebied van Europa, onderwijs en arbeidsmarkt
Lid Raad Loopbaanontwikkeling en Dienstverlening
- **Barbara Remerij**
Beleidsadviseur KIVI NIRIA op het gebied van politiek & techniek en onderwijs
Secretaris Raad Opleiding
- **Nic Gerretsen**
Hoofdbestuurslid KIVI NIRIA
Lid van de werkgroep Industriebeleid
- **Bert Dekker**
(Kader)lid van KIVI NIRIA
Lid van de Raad Wetenschap Techniek en Maatschappij
Lid van de werkgroep Industriebeleid en stuurgroep Energie
Medeorganisator van de KIVI NIRIA jaarcongressen
- **Alfons Laudy**
Lid van KIVI NIRIA
Ingenieurscoach
Medewerker Octrooicentrum Nederland

- **Henk Corstjens**
Directeur van Platform Bèta Techniek
- **Marco Commandeur**
Senior beleidsmedewerker Directoraat-Generaal voor Ondernemen & Innovatie
Directie Innovatie Ministerie van Economische Zaken (EZ)
- **Frans van Vught**
Lid van KIVI NIRIA
Oud-rector Universiteit Twente
Lid van de adviesraad van Barosso
Ex-lid van het Innovatieplatform
- **Wybren Jouwsma**
Lid van KIVI NIRIA
Eigen ondernemer
Ex-lid van het Innovatieplatform
- **Alexander Rinnooy Kan**
Voorzitter SER
Lid van het forum voor wetenschap en techniek (KNAW)
Ex-lid van het Innovatieplatform oude stijl
Lid van Innovatieplatform nieuwe stijl
NB: kennis van Jan Dekker en draagt KIVI NIRIA een warm hart toe
- **Sicco Santema**
Voormalig KIVI NIRIA Hoofdbestuurlid
Hoogleraar verandermanagement en innovatie bij de afdeling Lucht- en ruimtevaart
Columnschrijver voor Technisch Weekblad
- **Joop Sistermans**
Ex-lid van het Innovatieplatform
Voorzitter van de Adviesraad Wetenschap en Technologiebeleid (AWT)
- **Sijas Akkerman**
Was werkzaam voor het projectbureau van het Innovatieplatform
Werkzaam bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie
- **Eric van Engelen**
Lid van KIVI NIRIA
Ingenieurscoach
Public Affairs Manager bij Essent
- **Madeline Wolff**
Werkzaam bij lobbybureau Glaser Public Affairs (vroeger deden zij de PA van KIVI NIRIA)

Wie heeft wat gezegd en waarom is dat relevant. Ik ben begonnen met eerst te schrappen wat ik niet nodig had uit de bergen literatuur, documenten en interviews. Daarna heb ik alle relevante teksten opgesplitst in fragmenten, zodat ik de informatie kon filteren die betrekking had op één thema. De volgende stap die ik heb genomen om tot een analyse te komen van de kwalitatieve data was het labelen. Met andere woorden: de tekstfragmenten van namen voorzien. Bij dit proces was het van

belang om mijn probleemstelling als uitgangspunt te blijven hanteren. Het labelen moest relevant zijn voor het beantwoorden van mijn centrale vraagstelling. Dit was een langdurig proces, dat door de complexiteit en de heterogeniteit van de onderzoekseenheden niet uitputtend is. Idealiter had dit wel het geval moeten zijn. Na het label-proces heb ik de labels geordend en gereduceerd. Per fragment is vaak één label dat het beste het thema kenmerkt, de andere labels zijn verbijzonderingen van dit kenmerk. Daarom was het van belang om een ordening te maken in de labels. Ik heb gekozen voor een ordening, waarbij ik heb geteld op hoe vaak de labels voorkwamen. De ordening had als doel structuur te brengen in de berg aan informatie die ik had verzameld gaandeweg dit onderzoek. Hierdoor kon ik de onderzoeksgegevens beter interpreteren.

Tot welke conclusies ben ik gekozen na mijn data-analyse? Welke labels en hoe vaak. Binnen welke thema's wordt het beeld geschetst dat KIVI NIRIA lobbypotentieel heeft? Met welke actoren kan KIVI NIRIA een netwerk vormen en met welke actoren heeft KIVI NIRIA al een netwerk gevormd? Welke stakeholders zijn er binnen elk netwerk? Welke initiatieven zijn er voor handen? Deze vragen zullen in de het adviesrapport beantwoord worden.

8.1 Conclusie op basis van empirische analyse **Op welke thema's heeft KIVI NIRIA lobby potentieel**

Een aantal thema's kwam uit het vooronderzoek prominent naar voren: technisch Onderwijs, technisch Onderzoek en technisch Ondernemerschap. Deze concepten werden door alle partijen als relevant beschouwd om innovatie te bevorderen. Dit wordt tevens door de literatuurstudie en documentenanalyse bevestigd. Binnen elk thema kwamen subthema's naar voren waar KIVI NIRIA zich in het bijzonder voor kan inzetten. In sommige gevallen is samenwerking met andere actoren nodig om een (semi) informele poging te doen om formele gezagsdragers en besluitvorming te beïnvloeden. Bovendien kwam een thema naar voren uit veertien interviews zonder dat ik daar een aparte vraag voor had ingericht. Ik kan dit thema niet onbesproken laten: imagoverbetering van de techniek. Een aantal vragen, dat ik heb gesteld, waren puur bedoeld om meer inzicht te verkrijgen in de actoren, achtergronden en thema's. Er zal nu een overzicht worden gegeven hoe vaak elke vraag is gesteld en welke thema's als meest belangrijk werden ervaren om bij te dragen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt. Dit zijn de thema's waar de aanbevelingen in het adviesrapport op gebaseerd zullen zijn.

Wat is volgens u de maatschappelijke positie die KIVI NIRIA zou moeten innemen als grootste ingenieursvereniging van Nederland?

Deze vraag is aan alle geïnterviewden gesteld. Zij gaven allemaal aan dat KIVI NIRIA zich primair moet richten op de belangenbehartiging van de techniek en de ingenieurs.

Daarbij gaven veertien geïnterviewden aan dat KIVI NIRIA het belang van de techniek en de rol van de ingenieurs in de maatschappij moet laten zien.

Acht geïnterviewden gaven aan KIVI NIRIA zich op maatschappelijke thema's moet richten (zoals energie) om het belang van techniek binnen de maatschappij te benadrukken.

Vijf geïnterviewden gaven aan dat KIVI NIRIA lobbyactiviteiten moet ontwikkelen om de positie van de verenging te versterken.

Tot slot gaven veertien van de achttien geïnterviewden aan dat KIVI NIRIA moet bijdragen aan een imagoverbetering van de techniek. De gedachte is dat als het imago van de techniek verbetert, het imago van KIVI NIRIA verbetert en hierdoor de maatschappelijke positie van KIVI NIRIA versterkt wordt.

Mijn advies met betrekking tot de maatschappelijke positie van KIVI NIRIA zal gericht zijn op belangenbehartiging van de techniek en de ingenieur. De activiteiten van KIVI NIRIA zullen zich meer moeten gaan richten op lobbyen en het benadrukken van het maatschappelijke belang en de waarde van techniek en de ingenieurs binnen in de samenleving.

Wat is de rol die KIVI NIRIA zou kunnen spelen in de Taskforce “technologie, onderwijs en arbeidsmarkt”? (Regeerakkoord (2007): Het oplopende tekort aan technici en technologen vraagt om een gerichte aanpak. Een in te stellen Taskforce “technologie, onderwijs en arbeidsmarkt” zal worden gevraagd daarvoor advies te geven en actie te ondernemen).

Alle achttien geïnterviewden gaven aan dat KIVI NIRIA zou moeten deelnemen in de nieuwe Taskforce.

Kunt u zich vinden in de innovatiedriehoek waar KIVI NIRIA zich op zou willen richten: onderwijs-onderzoek-ondernemerschap? Welke thema's binnen deze concepten zijn het belangrijkste voor KIVI NIRIA om de belangen te behartigen van de techniek en de ingenieurs?

Deze vraag is aan alle achttien geïnterviewden gesteld. Zij waren allen positief over de driedeling.

Op het gebied van onderzoek gaven dertien geïnterviewden aan dat KIVI NIRIA zich zou moeten inzetten om het belang van valorisatie te benadrukken. Daarbij gaven vier mensen aan dat de drie technische universiteiten meer moeten gaan samenwerken en dat KIVI NIRIA hierin als mediator kan optreden maar ook een faciliterende functie kan vervullen.

Op het gebied van onderwijs gaven vijftien mensen aan dat KIVI NIRIA de kwaliteit van technisch onderwijs moet waarborgen (zodat er betere aansluiting is tussen opleidingen en de arbeidsmarkt). Tien mensen gaven aan dat KIVI NIRIA zich moet inzetten om excellentie binnen het onderwijs te bevorderen. Ondernemerschap in het onderwijs stimuleren is een taak die voor KIVI NIRIA is weggelegd, dit is door elf mensen aangegeven.

Op het gebied van ondernemerschap geven elf mensen aan dat het initiatief van de R&D ZZP' een concreet en positief lobbythema voor KIVI NIRIA kan zijn.

De adviezen gericht op concrete lobbyactiviteiten op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap zullen gebaseerd zijn op die activiteiten die het meeste door de geïnterviewden naar voren zijn gebracht. Daarbij zal rekening worden gehouden met al bestaande samenwerkingsverbanden en de mogelijkheden om nieuwe netwerken te vormen.

Wat zijn volgens uw verwachtingen de verschillen tussen het 'oude' Innovatieplatform en het Innovatieplatform nieuwe stijl? Heeft dat uw verwachtingen ten aanzien van het innovatiebeleid in Nederland veranderd?

Deze vraag is alleen gesteld aan de (op dat moment nog) leden van het Innovatieplatform (oude stijl), dit waren er vijf. Zij gaven aan dat het niet duidelijk is in welke vorm en met welke leden het nieuwe platform terug zal komen. Alle vijf gaven wel aan dat de basis van het nieuwe platform naar verwachting de ideeën van het oude platform zullen zijn. De hoop is dat het nieuwe platform een onafhankelijke kern zal hebben met een maatschappelijke 'schil' en dat het nieuwe platform meer uitvoerend te werk zal gaan waar het oude platform vooral agenda bepalend bezig is geweest.

Bent u van mening dat Nederland de Lissabon-doelstellingen zal gaan behalen? Of dat Nederland in ieder geval de goede richting opgaat? Bij nee: wat zou Nederland ten aanzien van innovatie moeten veranderen c.q. verbeteren om als land koploper te worden op de Europese markt en welke rol zou KIVI NIRIA hierin kunnen spelen?

Deze vraag is gesteld aan dertien mensen. Elf mensen vinden dat Nederland op de goede weg zit, maar dat nog veel werk verzet moet worden. Op één persoon na zijn ze het met elkaar eens dat de doelstellingen ambitieus zijn en niet allemaal zullen worden behaald.

Wat is denkt u de reden dat innovatie zo prominent op de politieke agenda is gekomen?

Deze vraag is gesteld aan zestien mensen. Negen mensen vonden dat de Lissabon-strategie de grootste motivator is geweest. Acht mensen denken dat innovatie ook zonder de Lissabon-strategie zo hoog op de politieke agenda was gekomen, doordat Nederland haar kracht vooral moet baseren op kennis, bijvoorbeeld omdat de lonen hoog zijn en de maakindustrie steeds meer verdwijnt uit Nederland.

Welke rol zou KIVI NIRIA moeten spelen ten aanzien van het Innovatieplatform? Vijf leden van het oude platform zijn ook KIVI NIRIA leden hoe gaan we hiermee om? Onbenutte kans?

Deze vraag is aan negen mensen gesteld. Wat opvalt, is dat de algemene mening die gedeeld wordt, is dat de belangen van de techniek en de ingenieurs wel zijn behartigd, maar niet namens KIVI NIRIA.

Op welke actoren zou KIVI NIRIA zich moeten richten in de omgeving van de KIVI NIRIA innovatiedriehoek teneinde een poging te doen deze te beïnvloeden?

Deze vraag is aan tien mensen gesteld. Er moet worden vermeld dat het antwoord op deze vraag vaak naar voren kwam uit het antwoorden die gegeven zijn op andere vragen. De gedeelde mening is dat KIVI NIRIA per thema moet kijken op welke actoren zij haar lobby zal richten.

Wat is volgens u de beste manier voor KIVI NIRIA om invloed uit te oefenen op de besluitvormers (of adviseurs van de besluitvormers)? Bijvoorbeeld via het Innovatieplatform of de nieuwe Taskforce of anders?

Deze vraag is aan zestien mensen gesteld, maar het antwoord kwam uit alle interviews naar voren. Ook hier is de algemene visie dat KIVI NIRIA per thema en doelstelling moet onderzoeken op welk niveau en op welke actoren de lobby gericht moet zijn. Kortom elk thema vereist een eigen lobby aanpak.

De adviezen gericht op een concrete lobbystrategie zullen gebaseerd zijn op een individuele lobby aanpak per gekozen thema. Daarbij zal per thema gekeken worden in welke beleidsfase het thema zich bevindt en welk doel KIVI NIRIA voor ogen heeft met de lobbyinspanningen. Hierop zal het niveau en de actoren die gelobbyd zullen worden, op gebaseerd zijn.

Zou u eventueel op dit gebied in de toekomst iets voor KIVI NIRIA kunnen betekenen, wat zouden we in de toekomst voor elkaar kunnen betekenen?

Deze vraag is gesteld aan zes mensen. Zij waren allen bereid mee te werken aan verdere stappen of zelfs bereid om een samenwerking met KIVI NIRIA aan te gaan op de gezamenlijke deelbelangen (als er nog geen samenwerking was).

De adviezen zullen oog hebben voor mogelijke samenwerkingsverbanden en netwerken.

Hebt u nog iets wat u graag wil toevoegen?

Deze vraag is aan alle geïnterviewden gesteld en diende meer als aanvullende informatie voor de onderzoeker. Velen grepen deze kans aan om de onderzoeker succes te wensen en te uiten dat zij positief zijn over het feit dat KIVI NIRIA haar lobbyactiviteiten wil gaan ontwikkelen.

9. Conclusie

Hiermee ben ik aan het einde gekomen van het wetenschappelijke theoretisch empirische gedeelte van dit onderzoek. In hoofdstukken drie tot zes zijn de wetenschappelijke theoretische concepten uiteengezet. Ik heb bewust niet gekozen voor een strikt theoretisch kader. De wetenschappelijke theoretische concepten heb ik gelijk in relatie gebracht met KIVI NIRIA en het politiek maatschappelijke speelveld.

Hoofdstuk één, twee en drie geven inzicht in wat KIVI NIRIA is en welke rol de vereniging speelt binnen de maatschappij. In deze hoofdstukken worden de deelvragen beantwoord:

- Wat is KIVI NIRIA en welke rol speelt KIVI NIRIA binnen de Nederlandse maatschappij?
- Op welke thema's zou KIVI NIRIA zich kunnen richten binnen het innovatiesysteem om eraan bij te dragen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt?

Hoofdstuk vier geeft wetenschappelijk theoretisch antwoord op de vraag wat innovatie is en wat het innovatiesysteem is. Hoofdstukken vijf en zes zijn de theoretisch wetenschappelijke concepten die antwoord geven op de vraag wat in mijn beleving de beste manier is om een poging te doen formele gezagsdragers en besluitvorming te beïnvloeden. In hoofdstuk acht worden de thema's die uit de hoofdstukken drie en vier naar voren komen als belangrijk voor innovatiebevordering getoetst door middel van interviews bij cruciale interne en externe actoren. Hoofdstukken vier, vijf, zes en acht geven theoretisch antwoord op de deelvraag:

- Wat is de beste manier om formele gezagsdragers en besluitvorming te beïnvloeden op de thema's die KIVI NIRIA van belang acht binnen het innovatiesysteem?

Dit onderdeel van het onderzoek is dus voornamelijk gebaseerd op wetenschappelijk theoretische concepten in relatie tot KIVI NIRIA en het politiek- bestuurlijk en maatschappelijke speelveld. In het tweede gedeelte van dit onderzoek zullen de bevindingen van dit onderdeel geoperationaliseerd worden. Dit proces heeft geleid tot een adviesrapport. De aanbevelingen die in het adviesrapport gepresenteerd worden samen met de bevindingen die in dit onderdeel gepresenteerd zijn, zullen leiden tot beantwoording van de centrale vraag: op welke wijze en op welke thema's kan KIVI NIRIA door middel van beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming bevorderen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt?

De achterliggende gedachte om mijn onderzoek op deze wijze in te richten was tweeledig. Enerzijds moest de onderzoeksdata leiden tot meer theoretisch en praktisch inzicht in de concepten innovatie (systeem en beleid), lobby en public affairs, de netwerkbenadering en de maatschappelijke positie van KIVI NIRIA. En anderzijds wilde ik door middel van cruciale interne en externe actoren te interviewen beginnen met de profilering van KIVI NIRIA om een bijdrage te leveren de maatschappelijke positie van de vereniging te verstreken. Bijkomend positief effect van deze aanpak is dat het proces van informele pogingen om formele gezagsdrager en besluitvorming te beïnvloeden al is begonnen. Dit feit baseer ik op de vele positieve reacties van geïnterviewden over het feit dat KIVI NIRIA haar lobby wil professionaliseren. De geïnterviewden die KIVI NIRIA lid zijn, waren allemaal enthousiast dat de vereniging eindelijk het lobby- en public affairs beleid wil professionaliseren. Geïnterviewden vonden het een prettige aanpak van KIVI NIRIA om met actoren in interactie te komen. Het gaf actoren het idee gehoord te worden en zij waren van mening dat KIVI NIRIA door middel van interactie een beter begrip van het politiek-bestuurlijk en maatschappelijke speelveld kan ontwikkelen. Hierdoor is de vereniging beter in staat adequaat te reageren op veranderingen binnen de maatschappij die belangrijk zijn om de belangen van techniek en de ingenieurs te behartigen. De geïnterviewden adviseerden mij om vooral door te gaan met de aanpak die gehanteerd is voor de totstandkoming van dit onderzoek. Uit de interviews bleek tevens dat de thema's technisch onderwijs, technisch onderzoek en technisch ondernemerschap door cruciale actoren belangrijk worden geacht om te bevorderen dat innovatie in Nederland plaatsvindt.

Uit de interviews kwam nog een belangrijk thema naar voren: imagoverbetering van de techniek. Gezien het feit dat veertien van de achttien geïnterviewden dit een belangrijk thema vinden om voor

KIVI NIRIA aan te pakken, kon ik het thema niet achterwege laten. Daarom zullen een aantal aanbevelingen in het adviesrapport gebaseerd zijn op dit thema.

Dit onderzoek heeft geleid dat ik mij als lobbyist kon ontwikkelen. Uit de vele positieve reacties en het feit dat alle actoren die gevraagd zijn voor een interview tijd hadden vrij gemaakt voor een lang interview, geeft vertrouwen dat KIVI NIRIA als serieuze maatschappelijke speler wordt erkend. Alle geïnterviewden willen dit onderzoek graag ontvangen en waren erg geïnteresseerd in de resultaten. De gekozen werkwijze heeft geleid tot concrete lobby resultaten. Gaandeweg het onderzoek heb ik met de directie en beleidsadviseurs de voortgang besproken. Deze voortgangsgesprekken hebben bijvoorbeeld geleid in directe actie om te lobbyen voor deelname en inputlevering in de nieuw op te zetten Taskforce: “technologie, onderwijs en arbeidsmarkt”. Inmiddels zijn de gesprekken met de beleidsambtenaren van het Ministerie van Economische Zaken die verantwoordelijk zijn voor de samenstelling en inhoud van deze Taskforce, in volle gang. Dit is een direct positief effect van de aanpak en resultaten van dit onderzoek. Een aantal geïnterviewden gaven aan dat als dit onderzoek leidt tot concrete acties (gebaseerd op gedegen vervolgonderzoek!) die bevorderen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt, zij graag een bijdrage willen leveren om samen met KIVI NIRIA verder te werken (netwerkvorming!). Als deze netwerken daadwerkelijk tot stand komen en de doelstelling van dit onderzoek behaald wordt, zal dit bijdragen aan de versterking van de positie van de techniek en de ingenieurs binnen de maatschappij, maar ook de maatschappelijke positie van KIVI NIRIA zal versterkt worden.

Concrete aanbevelingen op welke thema's KIVI NIRIA haar lobbyactiviteiten moet richten, hoe KIVI NIRIA het lobbyspel moet vormgeven en welke netwerken gevormd of uitgebouwd kunnen worden zullen in het tweede deel, het adviesrapport, uiteen worden gezet. Deze aanbevelingen zullen gebaseerd worden op de bevindingen die u in dit eerste wetenschappelijk empirische gedeelte heeft kunnen lezen.

Literatuurlijst

- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid. (2007). *Balanceren met beleid: Wetenschaps- en innovatiebeleid op hoofdlijnen*. Den Haag, AWT, maart 2007.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief Onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Wolters-Noordhoff bv.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Belmont, Thomson Learning Inc.
- Baumgartner, F. R. & Jones, B.D. (1993). *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago, The University of Chicago Press. pp 3-56.
- Baumgartner, F. R. & Jones, B.D. (2002). *Positive and Negative Feedback in Politics*. Chicago, The University of Chicago Press. pp 3-29.
- Baumgartner, F. R. & Leech, B.L. (1998). *Basic Interests: The importance of groups in politics and in political science*. New Jersey, Princeton University Press.
- Beck, U. (1992). *Risk society. Towards a new modernity*. London, Sage Publications. pp. 19-49.
- Bekkers, V.J.J.M. & Ringeling, A. B. (2003). *Vragen over beleid*. Utrecht, Lemma BV.
- Bennis, W.J., Pauw, B.M.J. & van Schendelen, M.P.C.M. (1990). *Lobbyen, hoe werkt 't?*. 's-Gravenhage, SDU.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., van Twist, M.J.W. & Rosenthal, U. (2001). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Breschi, F. & Malerba, F. (2005). *Clusters, Networks and Innovation*. Oxford, University Press.
- Bult-Spiering, M., Blanken, A & Dewulf, G. (2005). *Handboek publiek-private samenwerking*. Utrecht, Uitgeverij Lemma BV.
- Castells, M. (2004). *An introduction in the information age in: Webster, F. The information age reader*. London, Routledge Student Reader. pp. 138-149.
- CDA, PvdA en Christenunie. (2007). *Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en Christenunie*. Den Haag.
[http://www.kabinetsformatie20062007.nl/Images/Coalitieakkoord%20CDA-PvdA-CU_tcm149-92516.pdf] 7 februari 2007.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2006). *Beroepstelling*.
[<http://statline.cbs.nl/StatWeb/table.asp?PA=7381bt&D1=2,6,8,11,14,17,20,23,28-31&D2=0&D3=0&D4=6560,6569,6570,7139,7827&DM=SLNL&LA=nl&TT=2>] 28 oktober 2006.
- Colleges Prof. dr. V.J.J.M Bekkers, dr. Boons, F.A.A. & dr. van Sluis, A. (2006). *Beleid en Maatschappij*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- De Kunst van verzilveren. (2007). *De kunst van verzilveren: valorisatie van onderzoek*.
[<http://www.dekunstvanverzilveren.nl/website/index.php?page=home>] 15 maart 2007.
- Colleges Prof. Dr. Ing. Teisman, G.R. (2006). *Complexiteit & Governance*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Dam, van, N.H.M, & Marcus, J.A. (1999). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en management*. Houten, Educatieve Partners Nederland bv.
- Dekker, J. & Blitz, E. (2005). *Innovatie vereist Innovatieve overheid*. Den Haag, KIVI NIRIA.
- Edwards, A. & Schaap, L. (2000). *Vaardigheden voor de publieke sector*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Europa. (2007). *Lisbon Strategy: Key documents*.
[http://ec.europa.eu/growthandjobs/key/index_en.htm] 27 februari 2007.
- Featherstone, K. & Radaelli, C. (2003). *The politics of Europeanization*. Oxford, University Press.
- Gottinger, H. (2006). *Innovation, Technology and Hyper competition*. London, Routledge.
- Hage, J. & Meeus, M. (2006). *Innovation, Science, and Institutional change*. Oxford, University Press.
- Hall, P. (1993). *Policy Paradigms, Social Learning and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain*. Comparative politics, vol 25, No. 3 (april 1993), pp. 275-296.
- Hall, P. & Taylor, R. (1996). *Political science and the Three New Institutionalisms*. Published in Political Studies, Vol 44, pp. 936-957.
- Hill, M. (2004). *The Public Policy Process*. Harlow, Pearson Longman.

- Innovatieplatform. (2006). *Geschiedenis*.
[<http://www.innovatieplatform.nl/nl/platform/Voorgeschiedenis/index.html>]
24 februari 2006.
- Innovatieplatform. (2004). *MKB- innovatievouchers: voorstel ter introductie van innovatievouchers of innovatiebonnen in het MKB*. Den Haag, Innovatieplatform, 30 juni 2004.
- Innovatieplatform. (2006). *Kennisinvesteringsagenda 2006-2016: Nederland, hét land van talenten!* Den Haag, Innovatieplatform, oktober 2006.
- Innovatieplatform. (2006). *nieuw coalitieakkoord maakt geld vrij voor innovatie*.
[<http://www.innovatieplatform.nl/nl/actueel/nieuwsbrief/2005/12/index.html>]
24 februari 2006.
- Innovatieplatform. (2006). *Regeerakkoord*.
[http://www.innovatieplatform.nl/nl/actueel/archief/2007/Innovatie_in_regeerakkoord.html]
24 februari 2006.
- Innovatieplatform. (2007). *Veel gestelde vragen*.
[http://www.innovatieplatform.nl/nl/platform/Veel_gestelde_vragen/index.html]
27 februari 2007.
- Innovatieplatform. (2006). *Innovatieplatform Werkprogramma 2006*.
[<http://www.innovatieplatform.nl/nl/resultaten/index.html>]
27 februari 2007.
- Innovatieplatform. (2006). *Wetenschapsbudget; Focus op excellentie en meerwaarde*.
[http://www.innovatieplatform.nl/assets/binaries/bibliotheek/innovatiebeleid/14_wetbudget04.pdf]
26 februari 2007.
- Interstedelijk Studenten Overleg. (2007). *Een kwestie van doen!*
[<http://www.iso.nl/NIEUWS/Persberichten/1mei2007Ondernemenisdoen/tabid/171/Default.aspx>]
22 juli 2007.
- Kickert, W.J.M. (2002). *Verhalen van verandering*. S' Gravenhage, Elsevier bedrijf informatie bv.
- KIVI NIRIA. (2007). *Actieplan KIVI NIRIA, juni 2005*.
[<http://www.ingenieurs.net/Resource.phx/community/missie.htx>]
28 mei 2007.
- KIVI NIRIA. (2007). *beleidsplan KIVI NIRIA, juni 2005*.
[<http://www.ingenieurs.net/Resource.phx/community/missie.htx>]
28 mei 2007.
- KIVI NIRIA. (2007). *Historie KIVI*.
[<http://www.ingenieurs.net/Resource.phx/community/historiekivi.htx>]
28 mei 2007.
- KIVI NIRIA. (2007). *Organisatie*.
[<http://www.ingenieurs.net/Resource.phx/community/organisatie.htx>]
28 mei 2007.
- KIVI NIRIA. (2007). *Statuten 27 november 2003*.
[<http://www.ingenieurs.net/Resource.phx/community/mainpage/mainpage.htx>]
28 mei 2007.
- Klomp, H. (24 februari 2007). *Regelzucht verstikt vernieuwende technologie*. Technisch Weekblad, pp. 11-12.
- Kok, F., Kramer, P. & van der Maas, T. (2004). *Het Brussels labyrint: Hoe Nederlanders lobbyen in Europa*. Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London, Sage Publications.
- Luhman, N. (1990). *Essays on Self-Reference*. New York, Columbia University Press, pp. 165-175.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, The Free Press.
- March, J.G & J. Olsen (1984). *The new institutionalism: Organizational factors in Political life*. *American Political Science Review*, 78: 738.
- Ministerie van Algemene Zaken (2007). *Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011: Samen werken, samen leven*. Den Haag, Koninklijke De Swart.
- Ministerie van Economische Zaken. (2006). *Analyse van de Nederlandse innovatiepositie*. Den Haag, Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Economische Zaken. (2006). *In actie voor innovatie: aanpak van Lissabon-ambitie*. Den Haag, Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Economische Zaken. (2004). *Industriebrief*. Den Haag, Ministerie van Economische Zaken.
- Mintzberg, H. (1988). *The Strategy Process*, San Fransisco, Jossey Bass, pp 276-301.

- Nooteboom, S.G. (2006). *Adaptive Networks: the governance for sustainable development*. Delft, Eburon Academic Publishers.
- Nooteboom, S.G. (2006). *Bestuurlijk vermogen: Co-evolutionair denken als overlevingsstrategie*. Rotterdam, DHV Erasmus University.
- Pellikaan, H. & Hout, W. (1998). *Economische modellen en politieke besluitvorming: inleiding in de rationele- keuzetheorie*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Peters, G.B. & Pierre, J. (2005). *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*. New York, Palgrave Macmillan.
- Sabatier, P. & Jenkins-Smith, H.C. (1993). *The advocacy Coalition Framework*.
- Schendelen, van M.P.C.M. & Pauw, B.M.J. (1998). *Lobbyen in Nederland: professie en profijt*. Den Haag, SDU.
- Stone Sweet, A., Sandholtz, W & Fligstein, N. (2001). *The Institutionalization of Europe*. Oxford, University Press.
- Technologiestichting STW. (2007). *Valorisation Grant: verslag 2004-2006*. Utrecht, STW.
- Teisman, G. R. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde: over leiding geven en organiseren in complexiteit*. Den Haag, SDU Uitgevers bv.
- Thelen, K. (2003). *How Institutions evolve, in: Mahoney and Rueschemeyer Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*.
- Venetië, van, E. & Luikenaar, J. (2005). *Het grote Lobbyboek: De ongeschreven regels van het spel*. Zutphen, Uitgeverij Plataan.
- Woerdman, E. (2004). *Politiek en Politicologie*. Houten, Wolters- Noordhoff.

Bijlage 1. Interviews

1. Interviewvragen

1. Wat is volgens u de maatschappelijke positie die KIVI NIRIA zou moeten innemen als grootste ingenieursvereniging van Nederland?
2. Wat is de rol die KIVI NIRIA zou kunnen spelen in de Taskforce “technologie, onderwijs en arbeidsmarkt” (Regeerakkoord (2007): Het oplopende tekort aan technici en technologen vraagt om een gerichte aanpak. Een in te stellen Taskforce “technologie, onderwijs en arbeidsmarkt” zal worden gevraagd daarvoor advies te geven en actie te ondernemen).
3. Kunt u zich vinden in de innovatiedriehoek waar KIVI NIRIA zich op zou willen richten: onderwijs-onderzoek-ondernemerschap? Welke thema’s binnen deze concepten zijn het belangrijkste voor KIVI NIRIA om de belangen te behartigen van de techniek en de ingenieurs?
4. Wat zijn volgens uw verwachtingen de verschillen tussen het ‘oude’ innovatieplatform en het innovatieplatform nieuwe stijl? Heeft dat uw verwachtingen ten aanzien van het innovatiebeleid in Nederland veranderd?
5. Bent u van mening dat Nederland de Lissabon-doelstellingen zal gaan behalen? Of dat Nederland in ieder geval de goede richting opgaat? Bij nee: wat zou Nederland ten aanzien van innovatie moeten veranderen c.q. verbeteren om als land koploper te worden op de Europese markt en welke rol zou KIVI NIRIA hierin kunnen spelen?
6. Wat is denkt u de reden dat innovatie zo prominent op de politieke agenda is gekomen?
7. Welke rol zou KIVI NIRIA moeten spelen ten aanzien van het innovatieplatform? Vijf leden van het oude platform zijn ook KIVI NIRIA leden hoe gaan we hiermee om? Onbenutte kans?
8. Op welke actoren zou KIVI NIRIA zich moeten richten in de omgeving van de KIVI NIRIA innovatiedriehoek teneinde een poging te doen deze te beïnvloeden?
9. Wat is volgens u de beste manier voor KIVI NIRIA om invloed uit te oefenen op de besluitvormers (of adviseurs van de besluitvormers)? Bijvoorbeeld via het innovatieplatform of de nieuwe Taskforce of anders?
10. Zou u eventueel op dit gebied in de toekomst iets voor KIVI NIRIA kunnen betekenen, wat zouden we in de toekomst voor elkaar kunnen betekenen?
11. Heeft u nog iets wat u graag wil toevoegen?

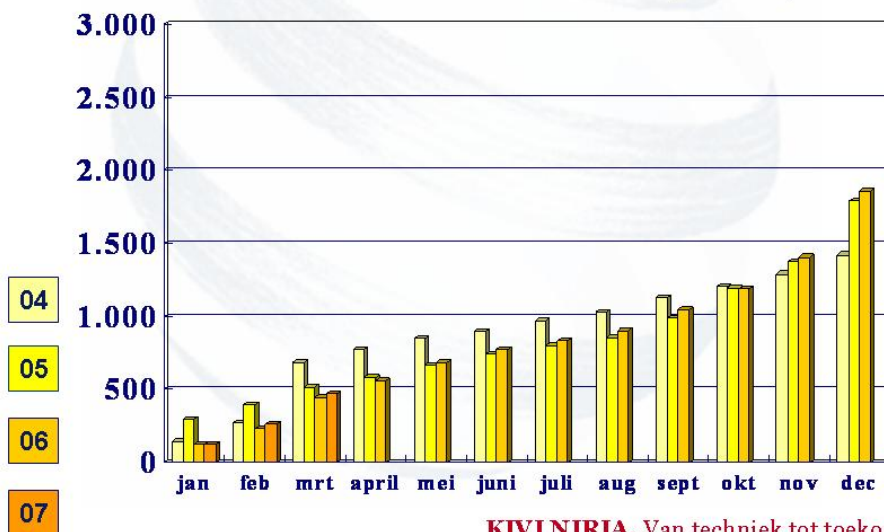
Bijlage 2. KIVI NIRIA ledental

KIVI NIRIA Verloop ledenstand 2004 - 2006 2007 1 april



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

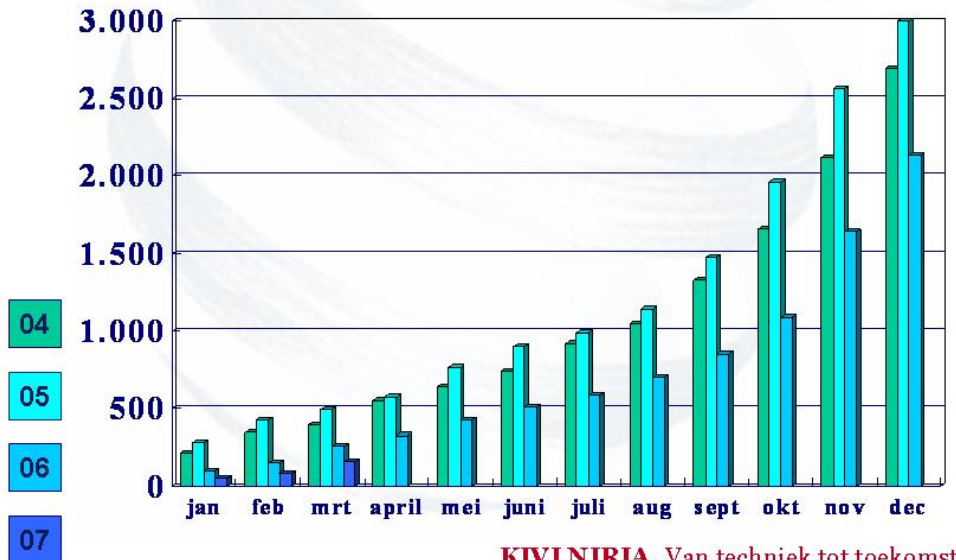
KIVI NIRIA cumulatieve instroom 2004 - 2007



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

KIVI NIRIA

cumulatieve uitstroom 2004 - 2007



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

KIVI NIRIA

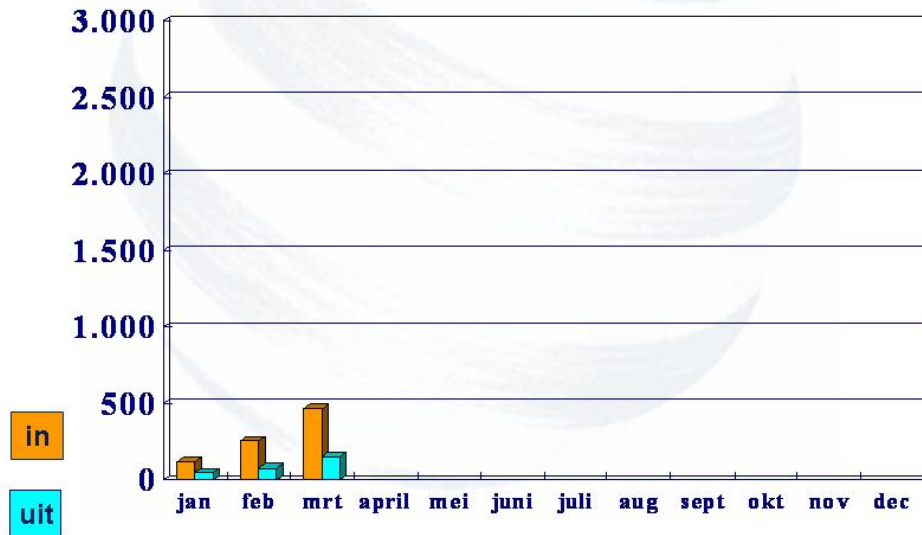
verloop netto resultaat 2004 - 2007



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

KIVI NIRIA

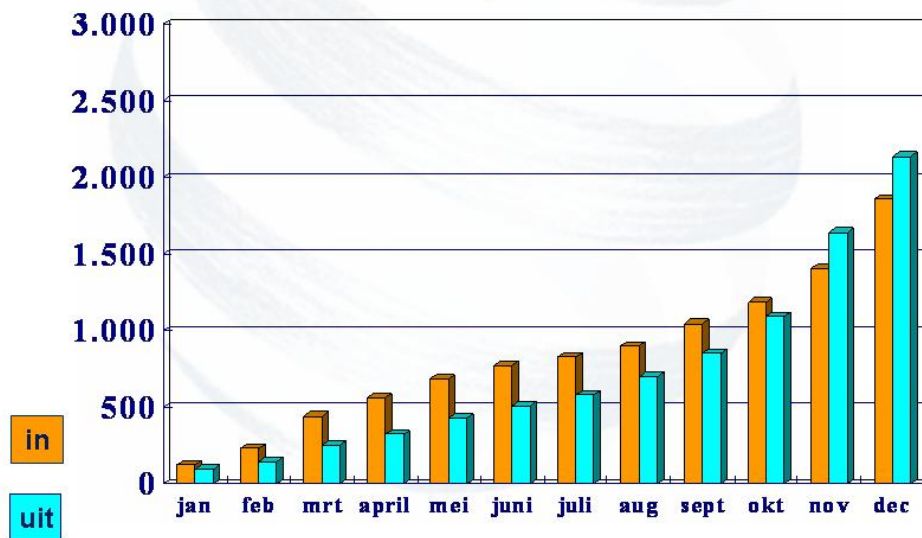
cumulatieve in/uitstroom 2007



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

KIVI NIRIA

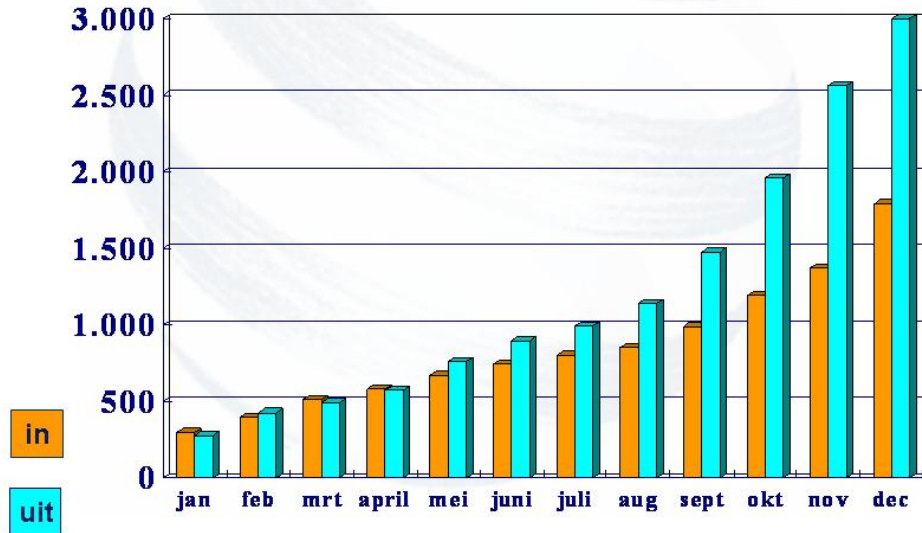
cumulatieve in/uitstroom 2006



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

KIVI NIRIA

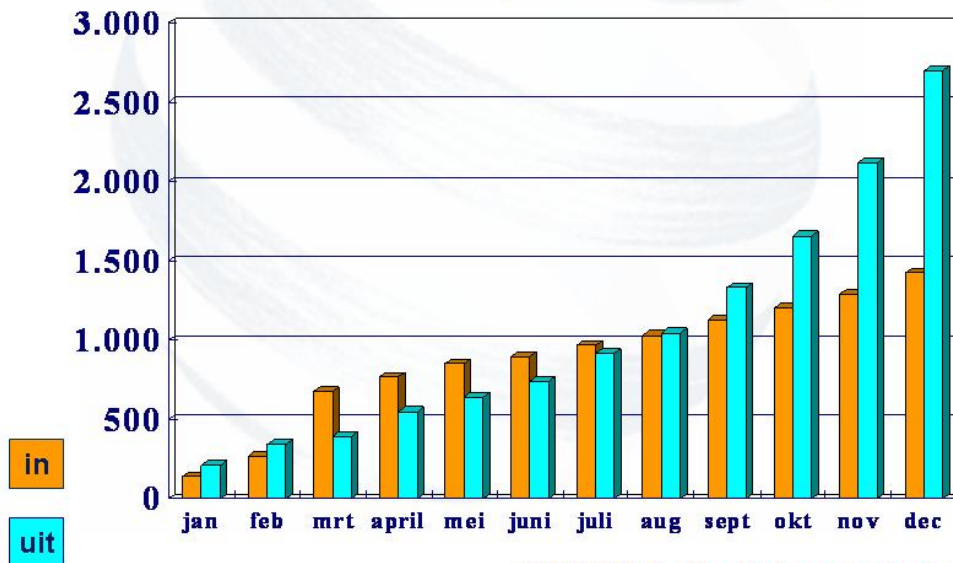
cumulatieve in/uitstroom 2005



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

KIVI NIRIA

cumulatieve in/uitstroom 2004



KIVI NIRIA. Van techniek tot toekomst.

Bijlage 3. KIVI NIRIA gedragscode

Techniek en wetenschap zijn sterk verweven met onze samenleving. In hun rol als bedenkers en beheerders van techniek dragen ingenieurs dan ook een bijzondere verantwoordelijkheid voor mens, maatschappij en milieu. Ter ondersteuning van de beroepsuitoefening van haar leden heeft KIVI NIRIA een richtinggevende gedragscode opgesteld. Met deze code beoogt KIVI NIRIA leden houvast te bieden en, zonodig, te helpen bij de toepassing ervan. Een KIVI NIRIA vertrouwenspersoon kan hierbij, desgewenst, als klankbord optreden.

Als leden van het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA zijn we ons bewust van de grote invloed die technologie heeft op de kwaliteit van de samenleving en de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheid voor ons vak. Hierbij streven we naar een hoge graad van professioneel en verantwoord gedrag in onze beroepsuitoefening. Hiertoe komen we met elkaar het volgende overeen:

1. Wij houden bij technische beslissingen rekening met de veiligheid en gezondheid van mens en omgeving. Daarnaast maken wij de factoren bekend die de veiligheid van de maatschappij en het milieu beïnvloeden.
2. Wij maken belanghebbende attent op mogelijke belangenverstremming of de schijn daarvan.
3. Wij dragen bij aan duidelijke communicatie rond technische producten en technologieën met betrekking tot de toepassing en de eventuele nadelige gevolgen daarvan.
4. Wij wijzen iedere vorm van omkoping af.
5. Wij baseren onze conclusies, aanbevelingen en aanbiedingen op de meest actuele, beschikbare informatie.
6. Wij onderhouden onze technische competentie, kennen onze grenzen en maken die in onze dienstverlening aan anderen bekend.
7. Wij vermelden bij publicaties, rapporten en andere voorkomende ingenieurswerkzaamheden de bronnen en bijdragen waarop ons werk steunt en wij staan hierbij open voor terugkoppeling en aanbevelingen.
8. Wij respecteren de culturele waarden en de bevolking van de landen waarin wij werken.
9. Wij behandelen anderen met respect en vermijden schade aan henzelf, hun eigendom, reputatie en werk.
10. Wij dragen door een loyale en open samenwerking naar vermogen bij aan een gezonde ontwikkeling en toepassing van het ingenieurswerk in zijn vele facetten.

Uitwerking

In verband met de leesbaarheid wordt in de KIVI NIRIA gedragscode over de ingenieur in de 'hij'-vorm gesproken. Waar 'hij' staat, kan echter ook 'zij' worden gelezen. Hetzelfde geldt voor 'zijn' en 'haar'.

1. Bij technische beslissingen houden wij rekening met de veiligheid en gezondheid van mens en omgeving. Daarnaast maken wij de factoren bekend die de veiligheid van de maatschappij en het milieu beïnvloeden.

- 1.1 De ingenieur onderkent dat de levens van personen, maar ook de veiligheid en het welzijn van de maatschappij mede afhankelijk zijn van technische overwegingen, menselijke besluiten, handelingen en gedrag, en dat deze zich uiten in processen, producten, machines en structuren.
- 1.2 De ingenieur zal geen plannen, specificaties of aanbevelingen goedkeuren of verhullen die niet voldoen aan geldende veiligheidsregels en –standaarden of het welzijn van de maatschappij anderszins in gevaar brengen.
- 1.3 De ingenieur zal zijn klant of opdrachtgever op de hoogte stellen, wanneer zijn professionele afweging wordt overstemd in omstandigheden die het welzijn en/of die de veiligheid van de maatschappij in gevaar brengen.
 - 1.3.1 De ingenieur zal de veiligheid en betrouwbaarheid van de systemen, waarvoor de ingenieur verantwoordelijk is, gedegen evalueren alvorens er goedkeuring aan te geven.
 - 1.3.2 De ingenieur zal handleidingen (met relevante standaarden en kwaliteitsnormen) verschaffen die de gebruiker in de gelegenheid stellen veilig gebruik te maken van de producten en systemen waarvoor de ingenieur verantwoordelijk is.
 - 1.3.3 De ingenieur zal in het kader van de uitoefening van zijn beroep bij de daarvoor aangewezen autoriteiten melding maken van omstandigheden die een gevaar vormen voor de veiligheid, de gezondheid of voor het milieu.
- 1.4 Als een ingenieur gegronde redenen heeft om aan te nemen dat een persoon of bedrijf zich gedraagt in tegenspraak met deze gedragscode en dat dit een gevaar vormt voor de veiligheid, de gezondheid of het milieu, dan zal de ingenieur dit eerst binnen zijn bedrijf aan de orde stellen. Uitsluitend wanneer hij daar geen gehoor vindt, zal hij de autoriteiten ervan op de hoogte stellen, op schrift en met inbegrip van de benodigde, relevante informatie.

2. Bij een mogelijke belangenverstrengeling of de schijn daarvan maken wij de belanghebbenden daarop attent.

- 2.1 De ingenieur zal belangenverstrengeling en de schijn daarvan actief vermijden en daartoe geen werk aannemen waarvan te voorzien valt dat er belangenverstrengeling zal ontstaan voor hemzelf, de klant of werkgever van de ingenieur.
- 2.2 De ingenieur zal aangaande een project geen betaling, vergoeding of compensatie (financieel of anderszins) accepteren van, of toekennen aan, derden zonder vooraf instemming te hebben gekregen van alle belanghebbenden.
- 2.3 De ingenieur zal geen inkomen zoeken of verwerven voor het specificeren van goederen en diensten (of leveranciers daarvan) voor een project zonder openbaring aan de klant en werkgever.
- 2.4 De ingenieur zal het publieke belang scheiden van zijn zakelijk en persoonlijk belang, en op een wijze handelen die transparant is voor belanghebbenden.
- 2.5 Als een ingenieur tijdens het uitoefenen van zijn beroep tot de conclusie komt dat een project niet zal slagen, zal de ingenieur zijn werkgever/opdrachtgever daarvan op de hoogte stellen en daarover adviseren.

- 2.6 De ingenieur zal informatie, die onderdeel is van een project, vertrouwelijk behandelen en niet gebruiken voor persoonlijk gewin of op een manier die schadelijk is voor de opdrachtgever, werkgever of het publiek belang.
 - 2.6.1 De ingenieur zal projectinformatie die vertrouwelijk is, niet vrijgeven zonder instemming van de belanghebbenden tenzij geheimhouding in strijd is met de wet of goede orde.
 - 2.6.2 De ingenieur zal (gevoelige) informatie of kennis, opgedaan in commissies of besturen, vertrouwelijk behandelen.
 - 2.6.3 Ontwerpen en constructies van opdrachtgevers zullen niet worden vermenigvuldigd of verspreid zonder toestemming van de opdrachtgever.
- 2.7 De ingenieur zal apparatuur, inventaris, laboratorium- of andere faciliteiten van de werkgever slechts met toestemming van hem gebruiken voor private doeleinden.
- 2.8 Wanneer de ingenieur, naast werkzaamheden die hij in loondienst verricht, tevens overlappende/concurrerende werkzaamheden voor derden verricht, dan zal hij de werkgever daarover inlichten of vooraf om toestemming vragen wanneer de wet dit voorschrijft.
- 2.9 Bij het uitvoeren van werkzaamheden waarin het aanpassen, veranderen, toepassen of vernieuwen van constructies of ontwerpen kan leiden tot het aanvragen van een nieuw patent of copyright, zal de ingenieur aan zijn opdrachtgever vooraf duidelijkheid verschaffen over de implicaties met betrekking tot intellectuele eigendomsrechten.

3. Wij dragen bij aan duidelijke communicatie rond technische producten en technologieën met betrekking tot de toepassing en de eventuele nadelige gevolgen ervan.

- 3.1 De ingenieur zal volledig, objectief en instructief zijn in alle professionele rapporten, deposities en getuigenissen en zal geen relevante informatie verhullen of achterhouden.
- 3.2 De ingenieur is bereid om in diverse maatschappelijke verbanden, netwerken, discussies of publicaties de betekenis en de reikwijdte van zijn vak, en van de toepassingen daarvan, toe te lichten of uit te leggen en zodoende een bijdrage te leveren aan de opleiding van anderen.
- 3.3 De ingenieur acht zich gehouden om, alleen of in vereniging, te wijzen op maatschappelijke risico's of gevolgen bij het toepassen van producten, processen of theorieën binnen zijn vakgebied en te streven naar een correctie van mogelijke misverstanden of onjuiste weergaven dienaangaande.

4. Wij wijzen iedere vorm van omkoping af.

- 4.1 De ingenieur zal geen giften, vrijstellingen of extra's, direct of indirect accepteren of toekennen in relatie tot de uitkomst van het werk waarvoor hij verantwoordelijk is.
- 4.2 De ingenieur zal niet meewerken aan het manipuleren van resultaten of rapporten naar aanleiding van directe of indirecte betalingen, beurskoersen, bonusregelingen of enige andere vorm van gewin.

5. Onze conclusies, aanbevelingen en aanbiedingen baseren wij op de meest actuele, beschikbare informatie.

- 5.1 De ingenieur zal een professionele reputatie opbouwen op persoonlijke merites.
- 5.2 De ingenieur zal werk, projecten en contracten zoeken of accepteren op basis van kwaliteiten en kwalificaties, relevant voor dat werk.
- 5.3 De ingenieur zal geen werk aantrekken of accepteren onder voorwaarden die de professionele afwegingen en inschatting compromitteren.
- 5.4 De ingenieur zal geen misleidende representatie van het eigen werk of dat van anderen naar buiten brengen en zal zich een redelijke mate van moeite getroosten om misrepresentatie door anderen tegen te gaan of te corrigeren.
- 5.5 De ingenieur zal zijn reputatie, naam en/of firmanaam niet lenen voor gebruik door personen of bedrijven die zich bezighouden met frauduleuze of oneerlijke praktijken.

- 5.6 De ingenieur zal zich niet verschuilen achter geheimhouding, andere personen of bedrijven om fouten of onethisch gedrag te verbergen. Voor zover hij contractueel aan geheimhouding is gebonden zal hij die fouten of dat gedrag in eerste instantie intern bij werkgever of opdrachtgever bespreken. Indien hij dit noodzakelijk acht, zal hij in de openbaarheid treden zonder, voor zover mogelijk, daarbij geheime informatie te betrekken.
- 5.7 De ingenieur zal eigen fouten erkennen en uit zichzelf melden waar dat nodig is om mogelijk daaruit voortvloeiende schade te voorkomen.
- 5.8 De ingenieur zal geen werknemers werven of producten verkopen onder valse voorwendselen.

6. Wij onderhouden onze technische competentie, kennen onze grenzen en maken die in onze dienstverlening aan anderen bekend.

- 6.1 De ingenieur zal zijn professionele ontwikkeling gedurende de gehele carrière onderhouden en mogelijkheden scheppen voor de professionele en ethische ontwikkeling van medewerkers.
- 6.2 De ingenieur zal als getuige-deskundige alleen een mening geven waar deze is gebaseerd op de eigen deskundigheid en competentie en waar deze mening kan worden gebaseerd op feiten. Indien hij in een getuigenis toch teruggrijpt op kennis of een mening van anderen zal hij dit duidelijk aangeven.
- 6.3 De ingenieur zal zijn eigen verworvenheden of verantwoordelijkheden in het huidige of eerder werk juist weergeven. Brochures of andere publicaties voor het aantrekken of zoeken van werk zullen accuraat zijn met betrekking tot feiten, werknemers, werkgevers, associaties, gezamenlijke ondernemingen en verworvenheden.
- 6.4 De ingenieur zal geen kritiek uiten, zijn mening geven of rapport uitbrengen zonder onderliggende financiële bindingen te vermelden.
- 6.5 De ingenieur zal toelichting op werkzaamheden juist uitleggen en zal onterechte uitingen, die bijvoorbeeld ten koste van derden of de integriteit van zijn beroep gaan, vermijden.

7. Bij publicaties, rapporten en andere voorkomende ingenieurswerkzaamheden vermelden wij de bronnen en bijdragen waarop ons werk steunt en we staan hierbij open voor terugkoppeling en aanbevelingen.

- 7.1 De ingenieur zal bij het schrijven van technisch wetenschappelijke publicaties deze onderbouwen met argumenten en feiten, duidelijk gescheiden van speculaties en preposities.
- 7.2 Technische publicaties (proefschriften, artikelen, boeken) die gebaseerd zijn op onderzoek van meer dan een enkel individu, dienen alle significante bijdragen te vermelden. Medeauteurs moeten hun toestemming hebben verleend voor publicatie zover niet anders is overeengekomen of voor zover de auteurswet dit voorschrijft.
- 7.3 De ingenieur zal zich niet inlaten met plagiaat.
- 7.4 De ingenieur zal streven naar openheid en transparantie en zal vrijheid van meningsuiting van anderen respecteren en nastreven.

8. Wij respecteren de culturele waarden en de bevolking van de landen waarin wij werken.

- 8.1 De ingenieur zal respect tonen voor lokale waarden, onder meer door het dragen van gepaste kleding, en zijn gedrag met betrekking tot heilige plaatsen en rituelen.

9. Wij behandelen anderen met respect en vermijden schade aan henzelf, hun eigendom, reputatie en werk.

- 9.1 De ingenieur zal werk van anderen niet onnodig of ongefundeerd bekritisieren.

- 9.2 De ingenieur zal geen werk ondernemen of techniek aanwenden waardoor onrechtmatige wijze directe of indirecte schade wordt toegebracht aan anderen, hun bezittingen of werking van bezittingen.
- 9.3 De ingenieur zal zich niet inlaten met intimidatie, pesterij, uitsluiting of het scheppen van een werksfeer waarin dat wordt geaccepteerd.
- 9.4 De ingenieur zal een gelijke behandeling en beoordeling van alle medewerkers nastreven en zich niet inlaten met het bevoordelen of benadelen van anderen op grond van gunsten of diensten die niet gerelateerd zijn aan het werk.

10. Wij dragen door een loyale en open samenwerking naar vermogen bij aan een gezonde ontwikkeling en toepassing van het ingenieurswerk in zijn vele facetten.

- 10.1 De ingenieur volgt de ontwikkelingen op zijn eigen vakgebied en stimuleert die wijze van werken bij zijn medewerkers.
- 10.2 De ingenieur is zich bewust van de noodzaak tot samenwerking met meerdere disciplines bij het toepassen van nieuwe technologieën, technische kennis en knowhow, waaronder methoden en modellen, en van de daarbij benodigde onderlinge openheid en loyaliteit.
- 10.3 De ingenieur steunt zijn medewerkers bij de analyse van technische en sociale moeilijkheden door flexibele oplossingen aan te dragen die ruimte bieden voor latere aanpassingen op grond van voortschrijdend inzicht.

Wilt u in contact komen met een KIVI NIRIA vertrouwenspersoon? Bel dan met: (070) 391 98 51 of mail naar: lunataglioni@kiviniria.nl. Schrijven kan ook: KIVI NIRIA, postbus 30424, 2500 GK Den Haag.



KIVI NIRIA

Bijlage 4. KIVI NIRIA beleidsplan

KIVI NIRIA: spil in techniek

Techniek keert gelukkig weer in het brandpunt van de belangstelling terug. Het besef begint door te dringen dat onze samenleving niet kan (voort)bestaan zonder de hulp van wetenschap en techniek. Technici zullen creatieve en innovatieve antwoorden moeten geven op tal van uitdagingen, bijvoorbeeld op het vlak van productiviteit, energie, duurzaamheid, veiligheid, logistiek, transport, gezondheidszorg en milieu. Zonder de wetenschapper en de technicus zal het niet mogelijk zijn de vraagstukken van onze complexe samenleving, nu en in de toekomst, op te lossen.

KIVI NIRIA beschouwt het, als belangenvereniging van ingenieurs en andere hoger opgeleide technische professionals in Nederland, haar primaire opdracht continu aandacht te vragen voor de juiste waardering van de rol en betekenis van techniek in onze samenleving. Met als resultaat duurzame en adequate investeringen in onderwijs, onderzoek en innovatie. Door een effectieve instroom in technische opleidingen en een groeiende werkgelegenheid in techniek kan ons land economisch een grotere factor van betekenis worden, met internationale concurrentiekracht.

Speerpunten

Tegen deze achtergrond zijn de kerntaken van KIVI NIRIA:

- **Techniek Promotie:** het versterken van de maatschappelijke positie van techniek en de rol van technische beroepen als ingenieur
- **Ledenservice:** het bevorderen van het collegiale contact tussen de technische beroepen door uitwisseling van kennis, networking en het adviseren van leden op individuele basis bij hun loopbaanontwikkeling

Deze twee speerpunten worden ondersteund door een omvangrijk actieprogramma, dat met regelmaat, in samenspraak met de leden(raad) en hoofdbestuur aan de hand van de resultaten op effectiviteit wordt getoetst en met ondersteuning vanuit vak- en regionale afdelingen en kringen wordt uitgevoerd. Op hoofdlijnen ziet het programma van KIVI NIRIA er in relatie tot de twee speerpunten als volgt uit:

1. TECHNIEKPROMOTIE

Nederland wil in 2010 koploper zijn in de Europese kenniseconomie. De ingenieur vervult daarbij, door zijn creativiteit en innovatievermogen, een spilfunctie.

KIVI NIRIA wil een stimulerende bijdrage leveren, door het helpen wegnemen van knelpunten in regelgeving, ontwikkelingen en beslissingen op het gebied van innovatie, kennisontwikkeling en ingenieurswerk. Daarnaast wil de vereniging een permanent signaal afgeven (stimuleren, helpen, beïnvloeden) aan samenleving, politiek en andere relevante doelgroepen over het belang en de belangen van techniek. Door de onafhankelijkheid van KIVI NIRIA speelt de organisatie via haar netwerk als geen ander daarin een sleutelrol.

Door zowel techniek als onze vereniging actief te profileren en te promoten wordt KIVI NIRIA als een logische partner erkend in het maatschappelijk debat en kan een bijdrage worden geleverd aan het vinden van technische oplossingen voor de vraagstukken waarvoor onze samenleving zich gesteld ziet.

KIVI NIRIA wil ook dat de ingenieurstitel niet verdwijnt als gevolg van de bachelor en master-structuur. De ingenieurstitel zal juist meer als beroepstitel geprofileerd worden dan als klassieke opleidingstitel.

Het onderwerp techniekpromotie is opgedeeld in de volgende aandachtsgebieden:

☐ Technieklobby en evenementen

KIVI NIRIA behartigt de belangen van haar doelgroepen bij overheid en politiek. De vereniging volgt het technologiebeleid op de voet en anticipeert op ontwikkelingen door bijvoorbeeld brieven, gesprekken, bijeenkomsten en symposia. Voorbeelden zijn bijeenkomsten tussen politici en de leden van KIVI NIRIA, het Jaarcongres en de toekenning van Prijzen. Doelstelling voor deze activiteiten is het profileren van de techniek en de mogelijkheden van het vakgebied, in combinatie met het positioneren van de vereniging zelf. Met als resultaat: een wisselwerking op basis waarvan KIVI NIRIA gevraagd en ongevraagd een bijdrage kan leveren aan het oplossen van technisch maatschappelijke vraagstukken.

☐ Techniekambassadeurs

Ingenieurs zijn de beste ambassadeurs van hun vak. KIVI NIRIA stimuleert daarom de leden actieve voorlichting te geven over de (on)mogelijkheden van techniek en ondersteunt hen daarbij. Hiertoe wordt bijvoorbeeld contact gezocht met de media, worden activiteiten georganiseerd waar technici en niet-technici elkaar treffen en kent KIVI NIRIA een gedragscode. Ook het promoten van techniek onder jongeren behoort tot de taak van vereniging en leden. Vanuit verschillende initiatieven ligt hierop een sterke focus. Karakteristiek voor het bèta- en techniekonderwijs moeten zijn de trefwoorden 'verwondering' en 'creativiteit', waarmee techniek meer mensen, en zeker jongeren, moet aanspreken.

☐ Opinie- en beeldvorming

KIVI NIRIA vraagt in de media aandacht voor het belang van techniek voor onze samenleving. De vereniging haakt in op zowel de actualiteit als op meer algemeen nieuws rondom techniek. Over actuele thema's worden standpunten geformuleerd die door experts onder de leden of vanuit het verenigingsbureau als woordvoerder worden uitgedragen. Dit zal leiden tot een grotere participatie van KIVI NIRIA in fora, zoals discussiepanels, werkgroepen en debatten.

☐ Netwerk

Het KIVI NIRIA netwerk van ingenieurs (georganiseerd in vakafdelingen, groepen, kringen en regio's) vervult een belangrijke functie bij kennisoverdracht en techniekpromotie. KIVI NIRIA stimuleert vakinhoudelijke contacten tussen leden en bedrijven, opleidingen en overheid, zowel op landelijk als op regionaal niveau. In samenhang daarmee is het belangrijk dat alle technici zich verenigen in KIVI NIRIA. Het doen groeien van het ledenbestand is een belangrijke opdracht aan de vereniging. Hoe meer leden, hoe groter het draagvlak en het gezag van KIVI NIRIA voor een maximale, invloedrijke rol in de samenleving.

☐ Onderwijs

KIVI NIRIA zet haar omvangrijke netwerk in om kennisuitwisseling tussen onderwijs en bedrijfsleven te stimuleren, zodat de opleidingen voor ingenieurs zich qua instroom en kwaliteit positief blijven ontwikkelen.

KIVI NIRIA geeft als onafhankelijke organisatie een (kwaliteits)oordeel over opleidingen die (deels) opleiden tot het beroep van ingenieur. KIVI NIRIA is daartoe vertegenwoordigd in accreditatiecommissies en beroepenveldcommissies en in industriële klankbordgroepen van vele technische opleidingen. KIVI NIRIA biedt een overzicht van vervolgoopleidingen voor ingenieurs en ziet, met behulp van de leden, toe op de kwaliteit hiervan.

Een ingenieur profileert zich niet alleen op de Nederlandse arbeidsmarkt. De Europese Unie wordt als vestigingsgebied steeds belangrijker en daarmee is erkenning van getuigschriften en de professie binnen de EU een belangrijk onderwerp. Zowel de eigen leden als buitenlandse ingenieurs kunnen met vragen op dit vlak terecht bij KIVI NIRIA. Daarom is KIVI NIRIA actief in verschillende nationale, Europese en internationale netwerken, zoals FEANI en CLAIU.

2. LEDENSERVICE

KIVI NIRIA stimuleert op uiteenlopende manieren het contact tussen de leden ter uitwisseling van actuele (technische) ontwikkelingen, kennis en ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van loopbaanontwikkeling. Door het uitgebreide multidisciplinaire netwerk hebben leden van KIVI NIRIA een voorsprong op niet-leden. Tot de faciliteiten voor leden behoren onder meer:

Digitaal netwerk

Via het digitale netwerk van KIVI NIRIA ontmoeten de leden elkaar en leggen zij gemakkelijker contact. Leden kunnen voor elkaar interessante gegevens, zoals competenties, weergeven op hun eigen digitale 'visitekaartje'. Op een flexibele manier vormen leden 'expertgroepen' en wisselen kennis en ervaring uit, onder meer via het digitale netwerk.

Bijeenkomsten

De activiteiten die afdelingen en kringen van KIVI NIRIA organiseren zijn inhoudelijk van hoog niveau, zijn primair gericht op kennisoverdracht en worden goed bezocht. De ontmoeting tussen ingenieurs die verschillende posities in de maatschappij bekleden (als werkgever, werknemer, manager, expert, politicus) maakt de bijeenkomsten niet alleen vakinhoudelijk interessant, maar stellen leden ook in staat tot effectieve networking.

Persoonlijk advies

KIVI NIRIA staat leden terzijde met persoonlijke adviezen over loopbaan-ontwikkeling (spiegeling en reflectie), arbeidsmarkt, startsalariissen, salarisonderhandelingen, arbeidscontracten, ontslagzaken en andere, beroepsgerelateerde juridische problemen. Hiertoe beschikt KIVI NIRIA over eigen adviseurs in huis, een uitgebreid netwerk met decanen, alsmede hulpmiddelen die gebuikt kunnen worden bij het plannen, onderzoeken, richting geven en ontwikkelen van een loopbaan. Voorts zijn er afspraken gemaakt met externe deskundigen. Daarnaast biedt KIVI NIRIA haar leden de mogelijkheid om alle fiscale, financiële en verzekeringszaken via één loket te regelen.

Eigen zaak

KIVI NIRIA ondersteunt leden die zich oriënteren op het ondernemerschap of zich reeds als ondernemer hebben gevestigd. Deze rol wordt ondermeer ingevuld door een virtueel ondernemersplatform met informatie en discussiefaciliteiten.

☐ Vakliteratuur

KIVI NIRIA stimuleert ingenieurs bij te blijven, zowel op hun vakgebied als op het gebied van techniek in de maatschappij. KIVI NIRIA biedt de leden bijvoorbeeld interessante kortingen op een scala van (vak)technologische tijdschriften. Daarnaast is het lidmaatschap inclusief een gratis abonnement op het tijdschrift De Ingenieur met onder meer (maatschappelijke) technische thema's en nieuws vanuit de vereniging.

Lid blijven/worden?

Op de website van KIVI NIRIA (www.kiviniria.nl) is meer informatie te vinden over het actieprogramma van KIVI NIRIA, het ingenieurs netwerk van Nederland.

**KIVI NIRIA**

Bijlage 5. KIVI NIRIA activiteitenplan

KIVI NIRIA: de spil in techniek

Actieplan 2005-2007

Inleiding:

Onderstaand het actieplan voor de komende jaren welke in samenspraak met de ledenraad en afdelingen tot stand is gekomen. In de ledenraad van mei 2005 zijn de additionele kosten goedgekeurd. De definitieve verdeling wat betreft de oorsprong van de kosten (o.a. bijdrage uit vermogen afdelingen) zal in de ledenraad van september 2005 worden vastgesteld. Projectvoorstellen voor de genoemde acties moeten door het hoofdbestuur worden goedgekeurd en worden achteraf verantwoord in de ledenraad tijdens het vaste agendapunt 'voortgang beleid- en actieplan'.

De kerntaken van KIVI NIRIA zijn:

- **Techniek promotie:** het versterken van de maatschappelijke positie van techniek en de rol van technische beroepen als ingenieur
- **Ledenservice:** het bevorderen van het collegiale contact tussen de technische beroepen door uitwisseling van kennis, networking en het adviseren van leden op individuele basis bij hun loopbaanontwikkeling.

Voor een volledig overzicht van alle activiteiten in dit actieplan: zie KIVI NIRIA website.



KIVI NIRIA

Adviesrapport

**KIVI NIRIA de lobbyweg naar
innovatiebevordering**

mw. Luna Taglioni B HRM

**KIVI NIRIA**

Aan de directeur en hoofdbestuur van
Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA
Prinsessegracht 23
Postbus 30424
2500 GK DEN HAAG

Adviesrapport “KIVI NIRIA, de lobbyweg naar innovatiebevordering”

Geachte directeur, geacht hoofdbestuur,

Met dit adviesrapport bied ik het Koninklijk Instituut Van Ingenieurs KIVI NIRIA mijn voorstel ‘op weg naar innovatiebevordering’ aan. Dit adviesrapport bevat mijn adviezen hoe KIVI NIRIA kan bijdragen aan technische innovatiebevordering met als doel het realiseren van de eerste strategische pijler die KIVI NIRIA in haar beleidsplan (2005: 1) omschrijft als: ‘Techniekpromotie: het versterken van de maatschappelijke positie van techniek en de rol van technische beroepen als ingenieur’.

Dit adviesrapport omvat verschillende strategische keuzes die KIVI NIRIA kan maken en de daarbij behorende lobby- en netwerkstrategieën om bij te dragen aan een stevigere maatschappelijke positie van KIVI NIRIA en van de ingenieur. Ik verwacht dat door gelijktijdige inzet van deze verschillende strategieën het voor KIVI NIRIA mogelijk moet zijn om, met een aantal wijzigingen in het huidige beleid, bij te dragen aan technische innovatiebevordering en zo de eerder genoemde strategische pijler om op deze wijze de belangen van de techniek en de ingenieurs te behartigen, te realiseren.

Uit het beleidsplan en de gesprekken die zijn gevoerd met KIVI NIRIA bestuursleden, bureaumedewerkers, directeur en president komt naar voren dat KIVI NIRIA als vereniging wil groeien. Om bij te dragen aan de groei van KIVI NIRIA heb ik ervoor gekozen om te beginnen met een maatschappelijk en politiek ‘hot issue’. Het thema dat ik heb gekozen, is innovatie. Innovatie is duidelijk een thema dat op dit moment zowel de maatschappelijke als politieke aandacht heeft. Techniek en ingenieurs vervullen belangrijke rollen binnen het innovatiesysteem (hoofdstuk 4 Wetenschappelijk empirische analyse), maar niet alle thema’s binnen het innovatiesysteem zijn relevant voor KIVI NIRIA. Dit adviesrapport geeft inzicht in welke thema’s binnen het innovatiesysteem KIVI NIRIA zich zou kunnen richten om te bevorderen dat innovatie in Nederland plaatsvindt. Tevens zal dit rapport inzicht geven in de actoren met wie KIVI NIRIA kan samenwerken, welke middelen daarvoor nodig zijn en wat de beoogde resultaten zullen zijn. Dit alles wordt door de onderzoeker ingebed in verschillende lobbystrategieën. KIVI NIRIA zal haar lobbybeleid verder moeten professionaliseren als de vereniging wil groeien. Als KIVI NIRIA ervoor zorgt dat de vereniging zichtbaarder wordt door concrete activiteiten die tot meer innovatie leiden, maar ook door zich vaker te laten horen met een stevige boodschap binnen de maatschappij en politiek dan zal dat ertoe leiden dat mensen de toegevoegde waarde van KIVI NIRIA gaan inzien. Dit zal mijns inziens leiden tot meer leden en dus tot groei van KIVI NIRIA.

De hoofdvraag die in dit adviesrapport beantwoord zal worden is: op welke wijze en op welke thema’s kan KIVI NIRIA door middel van beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming bevorderen dat technische innovatie binnen Nederland plaatsvindt?

Luna Taglioni

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
2.	Kernaanbevelingen	9
3.	Externe professionalisering	12
3.1	Inhoudelijke beheersing van de thema's: technisch onderwijs, technisch onderzoek, technisch ondernemerschap en imagoverbetering van de techniek	12
3.2	Professioneler lobbyen: aanhaking bij extern thema innovatie	13
3.2.1	Thema Technisch onderwijs	13
3.2.2	Thema technisch onderzoek	18
3.2.3	Thema technisch ondernemerschap	19
3.2.4	Thema imagoverbetering van de techniek	21
4.	Interne voorwaarden voor een professionele lobby- en public affairs aanpak	24
4.1	Randvoorwaarden	24
4.1.1	Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema 'technisch onderwijs: kwaliteit van het onderwijs & excellentie'	24
4.1.2	Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema technisch onderwijs: ondernemerschap binnen het onderwijs	26
4.1.3	Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema technisch onderzoek: valorisatie	26
4.1.4	Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema technisch ondernemerschap	27
4.1.5	Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstellingen op het thema imagoverbetering van de techniek	28
4.2	Benodigde bestuurskundige expertise	28
5.	Kansen voor KIVI NIRIA	30
5.1	Kansen thema Technisch onderwijs	30
5.2	Kansen thema Technisch onderzoek	31
5.3	Kansen thema Technisch ondernemerschap	31
5.4	Kansen thema Imagoverbetering van de techniek	32
6.	Professionalisering	33
7.	Voorwaarden	38
7.1	Professioneel lobby- en public affairs beleid	39
7.2	Thema Technisch onderwijs	40
7.2.1	Taskforce	41
7.2.2	Thema Technisch onderwijs: ondernemerschap in het onderwijs	41
7.3	Thema Technisch onderzoek: valorisatie	42
7.4	Thema Technisch ondernemerschap	42
7.5	Thema Imagoverbetering van de techniek	43

1. Inleiding

Voorafgaand aan het schrijven van dit adviesrapport is een vooronderzoek gedaan. Dit onderzoek had als doel inzicht te krijgen in de situatie waar KIVI NIRIA zich nu bevindt en naar welke situatie KIVI NIRIA wil toewerken. Daarnaast was het vooronderzoek belangrijk om te bepalen wat de belemmeringen waren voor KIVI NIRIA om bij te dragen aan de gewenste situatie. Ik heb het vooronderzoek uitgevoerd in de hoedanigheid van beleidadviseur van KIVI NIRIA en ik heb mij op deze wijze als speler in het veld geplaatst. Het vooronderzoek ben ik begonnen met literatuuronderzoek, documentenanalyse en interne gesprekken met KIVI NIRIA leden, de directeur en de beleidsadviseurs. Na deze fase van het vooronderzoek is de centrale vraagstelling geformuleerd: Op welke wijze en op welke thema's kan KIVI NIRIA door middel van beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming bevorderen dat technische innovatie binnen Nederland plaatsvindt? Toen de centrale vraag geformuleerd was, heb ik een aantal symposia bezocht en heb ik deelgenomen aan een aantal workshops. Ten slotte zijn er interviews gehouden met actoren van wie ik dacht dat zij meer inzicht konden geven in de thema's, die kunnen bijdragen aan het antwoord op de centrale vraag.

De aanbevelingen zijn gebaseerd op het kwalitatieve vooronderzoek, dat is uitgevoerd in de periode van januari 2007 tot mei 2007. Voor een volledig overzicht van de theoretische concepten, onderzoeksresultaten, interviews en methodologische verantwoording verwijs ik u naar het onderzoek: Wetenschappelijk empirische analyse "KIVI NIRIA, de lobbyweg naar innovatiebevordering". Om uw leesgemak te bevorderen, zal als naar deze analyse wordt verwezen, in de adviezen de term 'vooronderzoek' worden gebruikt.

Uit het vooronderzoek zijn enkele thema's naar voren gekomen, die een terugkerend karakter hadden als het ging om innovatiebevordering. Zowel uit de literatuur als uit de gesprekken en interviews kwam naar voren dat KIVI NIRIA zich zou moeten richten op de thema's:

- technisch onderwijs;
- technisch onderzoek en
- technisch ondernemerschap.

Ook kwam uit de interviews een interessant thema naar voren waar ik als onderzoeker geen vraag voor had ingericht: imagoverbetering van de techniek. Veertien van de achttien geïnterviewden gaven aan dat KIVI NIRIA moet bijdragen aan imagoverbetering van de techniek. De idee is dat als het algehele imago van techniek verbetert, dat het positieve gevolgen zal hebben voor KIVI NIRIA. Er zullen meer mensen voor het beroep van ingenieur kiezen en als KIVI NIRIA ervoor kan zorgen dat de maatschappelijke positie van de vereniging wordt versterkt, dan leidt dat ertoe dat meer mensen lid worden van de beroepsvereniging. Groei voor KIVI NIRIA dus. Dit thema kon ik niet achterwege laten in dit adviesrapport. Niet alleen omdat zoveel geïnterviewden dat vonden, maar ook om een van de problemen die in het regeerakkoord prominent naar voren komt. In de tweede pijler van het coalitieakkoord (2007: 15) wordt gesproken van een Taskforce die speciaal zal worden ingericht om het tekort aan technici op te lossen. Als het imago van de techniek verbetert, zal dit leiden tot meer mensen die voor techniek kiezen en dus bijdragen aan de oplossing van het tekort aan technici in Nederland. Als KIVI NIRIA een bijdrage kan leveren aan de oplossing van dit probleem, zal dat weer leiden tot een betere maatschappelijke positie en politieke erkenning en hiermee is de cirkel weer rond. Maar wat heeft imagoverbetering voor techniek te maken met innovatie? Om innovatie te bevorderen heeft de maatschappij techniek en ingenieurs nodig. KIVI NIRIA kan zich profileren door de maatschappij te laten zien wat de rol van techniek is in de maatschappij en waarom techniek ondergewaardeerd is. Daarbij is een goede opleiding, onderzoek en ondernemerschap van belang om innovatie te bevorderen. Dit zijn thema's die voor alle technologen en technici van belang zijn.

In het volgende hoofdstuk zullen de kernaanbevelingen worden gepresenteerd. In de daarop volgende hoofdstukken zal uiteen worden gezet hoe de onderzoeker tot de kernaanbevelingen is gekomen. Daarna zal het proces om tot een professioneel lobby- en public affairs beleid te komen inzichtelijk worden gemaakt. In het laatste hoofdstuk is een overzicht gegeven van de te nemen besluiten, uit te voeren taken, in te zetten mensen en de beoogde resultaten per thema.

2. Kernaanbevelingen

De technische wereld kent problemen. Deze problemen zijn kansen voor KIVI NIRIA om een leiderschapsrol te spelen. De aanbevelingen in dit rapport zijn gebaseerd op een aantal van deze problemen gericht op de thema's technisch onderwijs, technisch onderzoek, technisch ondernemerschap en imagoverbetering van de techniek. De aanbevelingen die in de volgende hoofdstukken worden gepresenteerd, zijn niet uitputtend. Verder onderzoek zou kunnen leiden tot verbreding en verdieping. Maar ook veranderingen in de politiek en maatschappij kunnen leiden tot verschuivingen en veranderingen in de thema's waarbinnen KIVI NIRIA kansen kan grijpen. De aanbevelingen zijn een basis om mee te beginnen waar KIVI NIRIA in de toekomst op kan voortborduren.

De belangrijkste aanbeveling voor KIVI NIRIA is om het lobby- en public affairs beleid te professionaliseren. Als KIVI NIRIA het beleid professionaliseert, is de vereniging beter in staat om adequaat in te spelen op processen en veranderingen in de politiek bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Als KIVI NIRIA zich ook als lobbyorganisatie beter kan profileren, zal dit leiden tot een grotere maatschappelijke herkenning en politieke erkenning. Innovatie staat nu in het middelpunt van de politieke maatschappelijke belangstelling en het is een thema waar de techniek en de ingenieurs een prominente rol in spelen. Daarom is aanhaking bij het externe thema innovatie een goede start om de lobbyactiviteiten professioneler aan te pakken.

Om te bevorderen dat technische innovatie in Nederland plaatsvindt en zo bij te dragen aan een concurrerende Nederlandse economie zijn in de eerste plaats goed opgeleide technici van belang. Eén van de uitdagingen waar de overheid en KIVI NIRIA voor staan, is dat door de globalisering een aantal processen zich voordoet, dat leidt tot een paradoxale situatie. Het loonniveau in Nederland is ten aanzien van landen als bijvoorbeeld India en China hoog. Een mechanisme dat zich voordoet bij schaarste (in dit geval een tekort aan technici) is dat lonen groeien. Dit is niet wenselijk, want het opleidingsniveau van Indiase en Chinese ingenieurs is ook hoog maar de lonen zijn laag. Om het tekort aan technici te helpen oplossen moeten dus niet de lonen omhoog, maar moeten Nederlandse ingenieurs zich professioneel kunnen onderscheiden van ingenieurs uit landen zoals India en China. Bijvoorbeeld door zich bij- en om te laten scholen, zodat ze flexibeler om kunnen gaan met veranderingen, door kwalitatief goed onderwijs te volgen en door zich multidisciplinair te ontwikkelen. Op dit moment zijn nog veel oudere ingenieurs werkeloos. Dit is nog te wijten aan de recessie van de afgelopen jaren. Als de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt vergroot wordt door het onderscheidend vermogen van Nederlandse ingenieurs te vergroten, zal dit positieve gevolgen hebben voor de techniek, de ingenieurs en de Nederlandse economie.

Nog een uitdaging waar de technische wereld voor staat, is dat veel fundamenteel onderzoek nog te weinig vertaald wordt naar de markt. Het is belangrijk voor een veerkrachtige Nederlandse economie om niet alleen fundamenteel onderzoek te doen, maar ook toepassingsgericht onderzoek te doen. Dit zal leiden tot meer innovatie. Uit het vooronderzoek blijkt dat valorisatie nog te weinig gebeurt. Hier ligt een kans voor KIVI NIRIA om inzichtelijk te maken wat valorisatie is en waarom valorisatie zo belangrijk is voor innovatie en een concurrerende Nederlandse economie. Valorisatie is niet alleen een technische vaardigheid, maar vooral een sociale vaardigheid. Bij valorisatie is een multidisciplinaire aanpak essentieel. Het is niet alleen belangrijk dat een onderzoeker kwalitatief goed onderzoek doet. Kennis van de markt, het verwerven van financiële middelen (private investeringen of overheidssubsidies) en verkooptechnieken zijn ook van belang om een idee naar de markt te kunnen vertalen.

Ondernemerschap is cruciaal om innovatie te bevorderen en om een krachtige concurrerende Nederlandse economie te creëren. Niet alleen het stimuleren van ondernemerschap in het algemeen (door bijvoorbeeld vakken die met ondernemen te maken hebben, aan te bieden in het onderwijs) is

belangrijk. Uit het vooronderzoek blijkt tevens dat het technisch Midden en Klein Bedrijf (MKB) tegen problemen aanloopt die innovatie in de weg staan. De regeldruk, de wetgeving het investeringsklimaat en het woud aan onoverzichtelijke langdurige subsidieprocedures zijn belemmeringen voor het innovatievermogen van het MKB. Hier liggen kansen voor KIVI NIRIA. Omdat het niet wenselijk is om alles tegelijk aan te pakken is de aanbeveling voor KIVI NIRIA om met het thema ondernemerschap te beginnen een hele praktische. Uit het vooronderzoek blijkt dat het wenselijk is om niet alleen een boodschap te verkondigen, maar ook met concrete oplossingen te komen. Een van de oplossingen waar KIVI NIRIA mee kan beginnen, is lobbyen voor een versoepeling van of toevoeging aan de bestaande wet- en regelgeving voor Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP) die werkzaam zijn in de Research & Development (R&D). Als KIVI NIRIA succes boekt met deze lobby, zal dit ertoe leiden dat het innovatievermogen van het MKB wordt vergroot. MKB'ers zullen eerder geneigd zijn om voor de R&D activiteiten een ZZP'er in te huren als daar niet teveel langetermijnrisico's aan kleven. Het MKB is een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Als KIVI NIRIA op deze wijze kan bijdragen aan het innovatievermogen van het MKB, zal dit niet alleen leiden tot een krachtigere Nederlandse economie, maar het zal tegelijkertijd ook bijdragen aan de versterking van de maatschappelijke positie van de vereniging.

Het laatste probleem waar de technische wereld mee kampt, dat ik zal behandelen is het imago van de techniek. Uit het vooronderzoek blijkt dat het niet goed is gesteld met het imago van de techniek. Voor KIVI NIRIA ligt hier een kans om als grootste ingenieursvereniging van Nederland bij te dragen aan een positief imago van de techniek. Dit is een nationaal probleem. Steeds minder mensen kiezen voor een technisch beroep, mede als gevolg van het huidige imago van de techniek. Ingenieurs zijn op vele maatschappelijke terreinen noodzakelijk. KIVI NIRIA kan het belang en de waarde van ingenieurs door middel van een maatschappelijk thema laten zien (bijvoorbeeld energie). KIVI NIRIA kan niet alleen een nationale campagne voeren om het imago van de techniek te verbeteren. De vereniging moet met cruciale actoren een netwerk vormen om gezamenlijk het belang en de waarde van ingenieurs te laten zien en op deze wijze bij te dragen aan een verbetering van het imago van de techniek. Ingenieurs zijn essentieel om innovatie te bevorderen. Als het imago van de techniek verbetert, zal dat leiden tot meer mensen die voor een technisch beroep kiezen.

De thema's - technisch onderwijs, technisch onderzoek, technisch ondernemerschap en imagoverbetering van de techniek - kunnen niet los van elkaar gezien worden. Kwaliteit binnen het technisch onderwijs moet worden gewaarborgd, zodat een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt ontstaat. Dit komt de loopbaanmogelijkheden van de ingenieurs ten goede. Samenwerking tussen verschillende disciplines is noodzakelijk om dit doel te bereiken. Nederlandse ingenieurs moeten een betere kennis ontwikkelen uit verschillende disciplines (met name sociale vaardigheden) om zich kwalitatief te kunnen onderscheiden van ingenieurs uit andere landen. Bij valorisatie en ondernemerschap komt deze multidisciplinariteit goed van pas. Ingenieurs krijgen de vaardigheden om technische taal om te zetten in een taal die de politiek en maatschappij begrijpt. Als binnen het onderwijs vakken worden aangeboden die met ondernemen te maken hebben, kunnen mensen beter een keuze maken of zij ondernemer willen worden of juist niet. Doordat mensen de kans krijgen om vakken uit andere disciplines (zoals marketing, ondernemersrecht, belastingwetgeving, octrooien, etc.) te volgen, kan dit leiden tot meer praktisch gericht technisch onderzoek en ondernemerschap. Tegelijk moet worden gewerkt aan imagoverbetering van de techniek zodat meer mensen kiezen voor een technische opleiding (of beroep).

In de volgende hoofdstukken zal inzichtelijk worden gemaakt, dat KIVI NIRIA door middel van een professionele lobbyaanpak waarde kan bieden aan haar achterban, door te laten zien dat ingenieurs een belangrijke rol hebben bij een veerkrachtige, innovatieve Nederlandse economie en door te zorgen dat daar in het nationaal beleid rekening mee wordt gehouden. Dit zal leiden tot een sterkere maatschappelijke positie van de vereniging. Bestaande leden zullen deze toegevoegde waarde meenemen in hun besluit lid te blijven. Als de vereniging op deze wijze zichtbaarder wordt, zullen

ingenieurs die nog geen lid zijn van de vereniging, geprikkeld worden om lid te worden. Dit alles zal op lange termijn leiden tot groei van de vereniging.

Het inhoudelijke advies voor de gekozen thema's is, zoals eerder gezegd, gebaseerd op het vooronderzoek. Maar om het interne draagvlak van de gekozen thema's en de gepresenteerde adviezen te toetsen, zijn de drie Raden van KIVI NIRIA belangrijk. Daarnaast zijn de thema's en adviezen getoetst op politiek en maatschappelijk draagvlak aan de hand van het vooronderzoek, coalitieakkoord en het daarbij behorende beleidsprogramma 2007.

3. Externe professionalisering

Als KIVI NIRIA zich beter wil profileren moet de vereniging eerst naar buiten toe professionaliseren. Dit kan KIVI NIRIA doen door inhoudelijke beheersing van de thema's technisch onderwijs, technisch onderzoek en technisch ondernemerschap. Kennis van de netwerken die hiervoor ontwikkeld moeten worden, is essentieel. Om extern te professionaliseren is een professionelere lobbyaanpak mogelijk door aan te haken bij het externe thema innovatie. Tenslotte is het belangrijk om per thema een gericht netwerk te ontwikkelen.

3.1 Inhoudelijke beheersing van de thema's: technisch onderwijs, technisch onderzoek, technisch ondernemerschap en imagoverbetering van de techniek

De drie adviesraden van KIVI NIRIA vormen een goede basis om inhoudelijke kennis van de thema's technisch onderwijs, technisch onderzoek en technisch ondernemerschap te vergroten. De expertise die gemist wordt door de leden van de raden kan worden aangevuld met de kennis en ervaringen van leden en externe actoren die zich bezig houden met deze vier thema's.

Onderstaand kort overzicht van de adviesraden is gegeven om uw geheugen op te frissen en hun taken kort weer te geven. Doordat in elke raad is een bureaumedewerker zit, zijn de adviezen die de raden geven aan het hoofdbestuur eerst intern getoetst op haalbaarheid en draagvlak bij het bureau en bij leden. KIVI NIRIA heeft vele fora waarin issues besproken worden, maar de drie raden zijn de belangrijkste fora voor de adviezen die aan u gepresenteerd worden in de volgende hoofdstukken, omdat zijn de belangrijkste adviesorganen zijn van het hoofdbestuur. KIVI NIRIA wil inspelen op actuele behoeften van de leden en ontwikkelingen die van belang zijn voor de vereniging. Daarom is het een positieve uitkomst dat de externe thema's die uit het vooronderzoek naar voren komen inhoudelijk vertegenwoordigd zijn in de drie interne raden.

KIVI NIRIA heeft een Raad Opleiding (RO). Deze raad is een adviesorgaan van het hoofdbestuur. De raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van het thema onderwijs en over de daarbij behorende uit te voeren taken. De Raad Opleiding is initiator op het gebied van onderwijs.

Om het thema technisch onderwijs inhoudelijk nog beter te beheersen, kan de RO samen met actoren uit de kennisinstellingen, accreditatiecommissies, beroepveldcommissies, klankbordgroepen en de verantwoordelijke beleidsambtenaren van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een netwerk vormen, waarin inhoudelijke kennisuitwisseling in een informele setting kan plaatsvinden.

KIVI NIRIA heeft ook een Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij (RWTM). Deze raad is ook een adviesorgaan van het hoofdbestuur. De raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van wetenschap, techniek en maatschappij en over de daarbij behorende uit te voeren taken. Deze raad streeft ernaar issues altijd vanuit de techniek te benaderen, maar aanvullend de issues interdisciplinair te bezien. Uit de interne notities van de raden RO en RWTM en gesprekken met de beleidsadviseurs (secretarissen van beide raden) komt naar voren dat beide raden op een aantal terreinen willen samenwerken. Dit is een positieve ontwikkeling, omdat het wenselijk is het advies aan het hoofdbestuur in samenhang te ontwikkelen. De raad RWTM kan samen met de actoren van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het Ministerie van Economische Zaken, het Platform Bèta Techniek en kennisinstellingen een netwerk vormen om de inhoudelijke kennis te verbreden als het gaat om het imago van de techniek. Binnen dit netwerk kan door interorganisatorische informatie-uitwisseling beter worden bepaald of bijvoorbeeld het maatschappelijke thema energie genoeg tot de verbeelding spreekt om het belang en de waarde van de techniek en ingenieurs voor de Nederlandse maatschappij en economie te benadrukken.

Ten slotte heeft KIVI NIRIA een Raad Loopbaanontwikkeling & Dienstverlening (RL&D) . Deze raad is ook een adviesorgaan van het hoofdbestuur. De raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van loopbaan en persoonlijke dienstverlening en over de daarbij behorende uit te voeren taken. Ik ben secretaris van deze raad en tevens beleidsadviseur op het gebied van loopbaanontwikkeling. De raad is er een groot voorstander van om de persoonlijke ontwikkeling van de ingenieurs te bevorderen. Er is nog geen sprake van dat de RL&D zal samenwerken met de andere twee raden. Dit zou mijns inziens wel geïnitieerd moeten worden, zodat het advies alle drie de raden overstijgt en in samenhang wordt ontwikkeld en gepresenteerd aan het hoofdbestuur. De RL&D kan een netwerk vormen met actoren van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en kennisinstellingen. Door multidisciplinaire en interorganisatorische kennisuitwisseling kan KIVI NIRIA inhoudelijke kennis verwerven over welke competenties gemist worden in het onderwijs door ingenieurs, werkgevers en overheid. Met deze kennis kan aan een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt worden gewerkt. Omdat kennisinstellingen ook onderdeel vormen van het netwerk kan tegelijkertijd de inhoudelijke kennis over de mogelijkheden die kennisinstellingen zien om in te spelen op de competenties die gemist worden, worden vergroot.

Alle drie de raden bestaan uit leden met expertise op deelterreinen, die specifiek gerelateerd zijn aan de doelstellingen van de desbetreffende raad en uit minimaal één bureaumedewerker. De raden kunnen een netwerk vormen. De voorzitters van de raden zouden twee maal per jaar bij elkaar kunnen komen om gezamenlijke thema's te bespreken en te stroomlijnen. Daarnaast moeten de raden elkaar op de hoogte houden. Dit vereist een verbetering van de interne communicatie.

3.2 Professioneler lobbyen: aanhaking bij extern thema innovatie

Om het lobbyspel professioneler aan te pakken, is aanhaken bij het externe thema innovatie een goed begin. Innovatie heeft de politiek bestuurlijke en maatschappelijke aandacht. Innovatie is belangrijk voor een concurrerende en veerkrachtige Nederlandse economie. De tweede pijler: een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie uit het coalitieakkoord en het daarbij behorende beleidsprogramma: samen werken, samen leven (uitwerking van het coalitieakkoord 2007 na honderd dagen beraad tussen politiek en de burgers) zijn geheel gestoeld op deze gedachte. Binnen het thema innovatie zijn technisch onderwijs, technisch onderzoek en technisch ondernemerschap belangrijke thema's, waar kansen liggen voor KIVI NIRIA om de lobby op in te richten.

KIVI NIRIA kan het lobbyspel professionaliseren door gericht netwerken te ontwikkelen. In de volgende paragrafen zal worden toegelicht wat dit per thema betekent.

3.2.1 Thema Technisch onderwijs

Uit het vooronderzoek blijkt dat binnen het thema onderwijs KIVI NIRIA zich in eerste instantie moet richten op de kwaliteit van het onderwijs en excellentie en op het stimuleren van ondernemerschap in onderwijs.

Thema technisch onderwijs: kwaliteit van het onderwijs & excellentie, de situatie nu:

Op dit moment geeft KIVI NIRIA een kwaliteitsoordeel over een aantal opleidingen, dat opleidt tot het beroep van ingenieur. KIVI NIRIA is vertegenwoordigd in een aantal accreditatiecommissies, beroepenveldcommissies en in industriële klankbordgroepen van diverse technische opleidingen. Daarnaast biedt KIVI NIRIA een overzicht van technische hbo's en universitaire technische vervolgoopleidingen. Met de hulp van leden ziet KIVI NIRIA toe op de kwaliteit van een gedeelte van

deze opleidingen (interviews beleidsadviseurs KIVI NIRIA, beleidsplan 2005: 3). De Raad Opleiding is initiator op het gebied van onderwijs en het belangrijkste adviesorgaan over in te nemen standpunten en uit te voeren taken op het gebied van kwaliteitsbeoordeling. Het bewerkstelligen van deelname van KIVI NIRIA in alle beoordelingsfora is tijdrovend. Daarom ontwikkelt de Raad Opleiding momenteel aan een advies aan het hoofdbestuur. De RO adviseert om een profiel te ontwikkelen voor het beroep ingenieur. Dit profiel is een soort checklist die gebruikt kan worden om te beoordelen of de hogere technische opleidingen ingenieurs opleiden die een goede aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. Uit het vooronderzoek is gebleken dat er een discrepantie is tussen afgestudeerden en de arbeidsmarkt. (Dit komt onder andere naar voren uit de interviews met B. Remerij, J. van Alten en B. Bosgraaf). Werkgevers zijn van mening dat mensen die net zijn afgestudeerd niet de juiste competenties hebben om de functie waarvoor zij uiteindelijk zijn opgeleid naar behoren te vervullen. Op 15 november 2008 zal KIVI NIRIA een congres organiseren samen met Platform Bèta Techniek, de technische hogescholen en universiteiten met de titel: 'positie van de ingenieurs op de arbeidsmarkt'. Het thema van het congres sluit aan bij de bevindingen die uit het kwalitatief onderzoek naar voren komen. Het doel is om een discussie te starten over de positie van de ingenieur in de moderne maatschappij. Het draagt ook bij aan het uitdragen van de boodschap dat ingenieurs belangrijk zijn voor de maatschappij en dat het beroep ingenieur leuk is.

Uit het vooronderzoek komt naar voren dat deze boodschap als een van de belangrijkste wordt gezien voor KIVI NIRIA om uit te dragen (dit komt naar voren uit de interviews met B. Bosgraaf, B. Remerij, F. van Vught, H. Corstjens, J. van Alten, A. Rinnooy Kan, S. Santema en W. Jouwsma). Deze checklist zou verder moeten worden ontwikkeld samen met de RWTM en RL&D. De RWTM kan inzicht geven in welke maatschappelijke thema's het belang en de waarde van techniek en de ingenieurs het beste zichtbaar maken. De RL&D kan inhoudelijk inzicht geven in de arbeidsmarkt en in persoonlijke ontwikkeling van ingenieurs (zoals sociale vaardigheden).

Thema Technisch onderwijs: kwaliteit van het onderwijs & excellentie, gewenste situatie

De meest ideale situatie zou zijn als de vereniging de capaciteit en erkenning heeft om een kwaliteitsoordeel te geven over alle opleidingen die opleiden tot het beroep van ingenieur. Dit geldt ook voor de vertegenwoordiging in accreditatiecommissies, beroepenveldcommissies en in industriële klankbordgroepen van technische opleidingen. Inherent aan deze gewenste situatie is het pleiten voor een betere benutting van talent: excellentie. Deelname in alle kwaliteitsbeoordelingfora is tijdrovend en kan niet op korte termijn gerealiseerd worden. Daarom is de checklist, die uiteindelijk moet leiden tot een KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk voor het beroep van ingenieur, een goed alternatief om bij te dragen aan de oplossing van het maatschappelijke thema 'betere aansluiting arbeidsmarkt en onderwijs'.

Als het hoofdbestuur dit advies overneemt, kan KIVI NIRIA onafhankelijk van alle officiële (formele) beoordelingsfora een kwaliteitsoordeel geven over de kwaliteit van de ingenieurs die opgeleid worden. De kwaliteit moet niet alleen beoordeeld worden op technische inhoud, maar ook op de aandacht andere vaardigheden die belangrijk zijn om de Nederlandse ingenieurs te onderscheiden van ingenieurs uit andere landen met een hoog opleidingsniveau (zoals India en China). KIVI NIRIA wil naar een gewenste situatie toewerken waarin de vereniging een prominente rol speelt in de kwaliteitsbeoordeling van opleidingen die ingenieurs afleveren aan de maatschappij.

Wie, waarom, waarvoor?

Het huiswerk en veldwerk dat heeft geleid tot de keuze van het thema is al verricht in het vooronderzoek. Voor de interne organisatie zijn de drie raden van belang, het bureau en het hoofdbestuur. Het thema is erg belangrijk en wordt gezien als een van de kerntaken van KIVI NIRIA door zowel interne als externe actoren (onder andere J. van Alten, B. Remerij, F. van Vught, B. Bosgraaf, W. Jouwsma, J.A. Dekker, M. Commandeur, N. Gerretsen, A. Rinnooy Kan en S. Santema). Ook is duidelijk geworden dat het politiek en maatschappelijk draagvlak voor dit thema groot is. Dit vergroot de maatschappelijke positie van KIVI NIRIA. Het uiteindelijke maatschappelijke

doel van een kwaliteitsbeoordeling is verbetering van de aansluiting tussen opleidingen en de arbeidsmarkt. Dit kan door het onderscheidend niveau van Nederlandse ingenieurs ten aanzien van ingenieurs uit andere landen te vergroten.

Bij wie?

De actoren die een rol spelen in het bereiken van de gewenste situatie zijn accreditatiecommissies, beroepsveldcommissies en klankbordgroepen. Dit zijn de actoren die een rol spelen in officiële beoordelingsfora. Het ambitieniveau is erg hoog om op korte termijn te realiseren. Daarom is de aanbeveling om de inspanning voornamelijk te richten op het KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk. Om een KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk te bewerkstelligen, zijn zowel interne als externe actoren van belang. Interne actoren zijn het de drie Raden, het hoofdbestuur, de beleidsadviseurs op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt, de directeur en de president. De externe actoren zijn alle directeuren van technische opleidingen, alle lectoren van de hogere technische opleidingen, de rectoren van de technische universiteiten, werkgevers (het liefst georganiseerd in een werkgeversorganisatie zoals VNO-NCW), werknemers (zoals de KIVI NIRIA leden), Platform Bèta Techniek, de ministers en de verantwoordelijke beleidsambtenaren van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken, het innovatieplatform en de Taskforce 'technologie, onderwijs en arbeidsmarkt'. Het is van cruciaal belang dat KIVI NIRIA de relaties met deze actoren opbouwt en onderhoudt.

Waar en waarover?

De relaties met cruciale actoren kan op een informele wijze worden opgebouwd en onderhouden door eerst met de actoren in een informele setting van gedachten te wisselen. Het doel is om in deze informele setting invloed uit te oefenen door actoren te overtuigen van het algemeen belang van een onafhankelijk instituut, dat de kwaliteit van de technische opleidingen beoordeelt. Dit geldt voor zowel de officiële beoordelingsfora als voor het 'KIVI NIRIA keurmerk'. Om voor elkaar te krijgen dat KIVI NIRIA in alle officiële beoordelingsfora deelneemt, moet de koers die nu wordt gevaren, geïntensiveerd worden. Het KIVI NIRIA keurmerk is een thema van heel ander kaliber. Het is een thema, dat vele haken en ogen kent, maar ook vele belangen en machtspeilen. Het betekent namelijk nogal wat als het keurmerk nationaal erkend zou worden. KIVI NIRIA zal alles op alles moeten zetten om een stevige coalitie op te bouwen die voorstander is van zo'n keurmerk. Daarom zal een commissie moeten worden ingesteld om advies te geven over de inhoud van de checklist die KIVI NIRIA wil ontwikkelen en die daarna te toetsen. Vertegenwoordigers van alle cruciale actoren moeten deelnemen aan deze commissie om het draagvlak te vergroten. Uiteindelijk moeten zij het keurmerk dat voortkomt uit de checklist dragen en status geven. Omdat het keurmerk alleen nog maar een idee is, zullen de dossiers, strijdpunten en hoe daarover te onderhandelen duidelijk worden als een dergelijke commissie begint.

Wanneer?

KIVI NIRIA moet gelijk beginnen met relaties warm te maken voor de voorstellen met betrekking tot kwaliteitsbeoordeling en -bewaking. Het beleidsprogramma (2007) van de overheid heeft nu meer specificering gekregen en is getoetst op maatschappelijk draagvlak bij de burgers. Maar concrete inhoudelijke invullingen die moeten leiden tot oplossen van maatschappelijke problemen (zoals het tekort aan technici) staat nog open voor onderhandeling. Hier moet KIVI NIRIA haar slag slaan. De timing kon niet beter. De overheid staat meer open voor bijdragen uit het maatschappelijke middenveld om maatschappelijke problemen te helpen oplossen.

Thema Taskforce

Tegelijkertijd met het thema technisch onderwijs moet KIVI NIRIA lobbyen voor deelname en inputlevering in de nieuw op te zetten Taskforce 'technologie, onderwijs en arbeidsmarkt'. Dit wordt door alle geïnterviewden geadviseerd of als positief ervaren.

Wie, waarom en waarvoor?

KIVI NIRIA moet lobbyen bij het Ministerie van Economische Zaken (EZ). KIVI NIRIA heeft 25.000 leden en vertegenwoordigd het hele spectrum van het beroep ingenieur. Leden zijn werknemers, maar ook werkgevers, het netwerk van KIVI NIRIA is ook vertegenwoordigd binnen kennisinstellingen. Door de heterogeniteit van de leden en het netwerk is KIVI NIRIA zeer goed geëquipeerd om de Taskforce te kunnen adviseren over maatregelen die genomen kunnen worden om een grotere aanwas van technici te creëren (zoals het KIVI NIRIA keurmerk).

Waar en waarover?

Op basis van een brief die KIVI NIRIA heeft gestuurd aan EZ heeft een gesprek plaatsgevonden met een van de ambtenaren, die verantwoordelijk is voor de inhoud en samenstelling van de Taskforce. Dit gesprek was bedoeld te lobbyen voor deelname in de Taskforce, maar ook om het belang van een aantal thema's te benadrukken:

- Het is belangrijk dat de Taskforce zorgt dat er betere afstemming komt tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs om professionals op te leiden die direct inzetbaar zijn.
- Er moet meer aandacht zijn vanuit bedrijven en het onderwijs voor professionele ontwikkeling van eigen personeel. Met andere woorden, meer bij en nascholing, niet alleen aan het begin van de carrière, maar in de hele loopbaan. Ingenieurs moeten zich blijven ontwikkelen om zich breder in te kunnen zetten, als zich bijvoorbeeld verandering voordoen (conjunctuur). Het onderwijs moet hier een prominente rol in spelen. Deze samenwerking zorgt, door direct contact tussen onderwijs en arbeidsmarkt, ook weer voor goede afstemming.
- KIVI NIRIA pleit voor een multidisciplinaire aanpak om het tekort aan technici te helpen oplossen. Samenwerking tussen de verschillende maatschappelijke partijen, beleidsafdelingen van de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid is cruciaal.

Wanneer?

Omdat de Taskforce nog niet in werking is gesteld, is de timing van KIVI NIRIA in deze optimaal geweest. Op basis van de interne voortgangsgesprekken met betrekking tot het vooronderzoek heeft KIVI NIRIA op adequate wijze ingespeeld op de adviezen van de geïnterviewden door gelijk actie te ondernemen.

Thema Technisch onderwijs: ondernemerschap binnen het onderwijs, situatie nu

Uit het vooronderzoek is niet gebleken dat KIVI NIRIA concrete activiteiten organiseert om ondernemerschap in het onderwijs te stimuleren. De vereniging heeft deze leemte in de afgelopen drie jaar geprobeerd op te vullen met activiteiten die inhoudelijk waren ingericht op het ondernemerschap. KIVI NIRIA organiseert elk jaar een Ondernemersdag, waar studenten en leden voor een laag bedrag aan mogen deelnemen. Ook de afdeling Young KIVI NIRIA en de vakafdelingen organiseren activiteiten die gericht zijn op het ondernemerschap (site KIVI NIRIA 2007). Tevens hebben de drie raden zich hier nadrukkelijk over uitgesproken. Probleem is echter dat uit het vooronderzoek naar voren komt dat dit thema belangrijk is, maar concrete oplossingen niet worden aangedragen. Uit de interne raadstukken en onder andere interviews met F. van Vught, A. Laudy, W. Jouwsma, S. Santema, J.L. Dekker en N. Gerretsen komt naar voren dat ondernemerschap als belangrijk wordt ervaren, maar ook hier ontbreekt inhoudelijke informatie over ondernemerschap binnen het onderwijs.

Thema Technisch onderwijs: ondernemerschap binnen het onderwijs, gewenste situatie

De gewenste situatie is dat de vereniging een bijdrage levert aan het stimuleren van de hogere technische opleidingen om studenten de keuzemogelijkheid te geven zich te oriënteren op het ondernemerschap. KIVI NIRIA wil hier bij nauw betrokken zijn. Op basis van het vooronderzoek zouden de raden een gezamenlijk advies kunnen ontwikkelen, hoe de gewenste situatie behaald zou kunnen worden en op welke wijze KIVI NIRIA denkt dat het beste resultaat geboekt kan worden.

Wie, waarom, waarvoor?

Het huiswerk en veldwerk dat geleid heeft tot de keuze van het thema is wederom al verricht in het vooronderzoek. Voor de interne organisatie zijn de drie raden van belang, het bureau en het hoofdbestuur. Deze lobby zal in eerste instantie intern gericht zijn. Omdat dit thema niet voorkomt in het huidige beleid en de opinievorming zal eerst intern (ook bij de leden) moeten worden onderzocht of en hoe KIVI NIRIA dit thema inhoud zou kunnen geven. Het vooronderzoek impliceert alleen dat dit thema als belangrijk wordt ervaren, concrete invulling ontbreekt.

Bij wie?

De actoren die een rol spelen om de gewenste situatie te bereiken, zijn het hoofdbestuur, de beleidsadviseurs, de drie raden, de directeur, de president en de leden. Omdat het belang van dit thema voornamelijk alleen uit het vooronderzoek blijkt, is de lobby in deze fase (interne agendering) intern gericht. KIVI NIRIA moet eerst verder onderzoeken of dit thema draagvlak heeft. Als het draagvlak net zo groot is binnen bureau, hoofdbestuur en de leden, als bij de geïnterviewden kan de vereniging gaan kijken naar de inhoud. Als de inhoud is bepaald, kan KIVI NIRIA onderzoeken met welke actoren een netwerk gevormd kan worden om het gezamenlijk belang te behartigen.

Waar en waarover?

KIVI NIRIA moet beginnen met het bij elkaar brengen van de raden om samen met de beleidsadviseurs te brainstormen over de wenselijkheid om als KIVI NIRIA in te zetten op dit thema. Input zou kunnen worden gevraagd aan leden die net een onderneming zijn gestart en of willen gaan starten. Deelnemers aan de Ondernemersdagen kan gevraagd worden of zij het vak 'ondernemerschap' hebben gemist tijdens de opleiding en of zij dat een taak voor KIVI NIRIA vinden om op te pakken. Student (leden) zijn ook van belang, het gaat immers om deze doelgroep. Op 9 mei 2007 heeft het Interstedelijke Studenten Overleg (ISO) een notitie aangeboden aan minister Plasterk over ondernemerschap in het onderwijs. De notitie 'een kwestie van doen' bevat een tienpuntenplan ter bevordering van ondernemerschap binnen het onderwijs (website ISO, 2007). Op instellingsniveau pleit het ISO ervoor dat alle studenten in het hoger onderwijs in aanraking kunnen komen met vakken op het gebied van ondernemerschap. Dit strookt met de resultaten uit het vooronderzoek. De raden kunnen de ISO voorzitter uitnodigen om mee te denken.

Als de resultaten van de brainstormsessie van de raden en het onderzoek onder de deelnemers van de ondernemersdagen bekend zijn, kan nog verder worden gekeken naar het interne draagvlak en eventuele beschikbare mensen en middelen op het bureau. Omdat dit thema eerst verkend moet worden, is het in deze fase moeilijk om praktisch inhoudelijk advies te geven. Dit zal uit verder onderzoek moeten blijken.

Wanneer?

KIVI NIRIA kan aan de hand van het vooronderzoek de keuze maken om op korte termijn te beginnen met het interne onderzoek naar draagvlak. Eventuele vervolgstappen kunnen in een later stadium worden aangepakt.

3.2.2 Thema Technisch onderzoek

Uit het vooronderzoek bleek dat valorisatie onmisbaar is voor innovatiebevordering. Fundamentele onderzoeken moeten meer resulteren in ideeën die naar de praktijk zijn te vertalen. KIVI NIRIA kan een bijdrage leveren door het belang van valorisatie voor de economie inzichtelijk te maken.

Thema technisch onderzoek: valorisatie, situatie nu

Uit het vooronderzoek is gebleken dat KIVI NIRIA geen opinie heeft geformuleerd ten aanzien van het belang van valorisatie. Verschillende afdelingen organiseren bedrijfsbezoeken naar R&D afdelingen van organisaties (zoals Shell), maar daar houdt het mee op. Doordat er nog geen duidelijke opinie is geformuleerd, heeft KIVI NIRIA geen inzicht in de koers die zij wil varen om het belang van valorisatie te benadrukken.

Thema Technisch onderzoek: valorisatie, gewenste situatie

KIVI NIRIA moet naar een situatie, waarin de vereniging een duidelijke opinie heeft ten aanzien van valorisatie. Het uiteindelijke doel is om als onafhankelijke vereniging het belang van valorisatie inzichtelijk te maken en te benadrukken. KIVI NIRIA zou op regelmatige basis artikelen moeten schrijven, bijvoorbeeld samen met leden, op basis van concrete praktijkcasussen. Hierdoor gaat valorisatie (dat een heel abstract begrip is) leven onder de leden en binnen de maatschappij. Ook kan KIVI NIRIA een soortgelijke activiteit organiseren als de Ondernemersdag, zodat elk jaar de partijen bij elkaar kunnen komen en samen kunnen discussiëren, van elkaar kunnen leren en netwerken. Hiermee kan KIVI NIRIA niet alleen het belang van valorisatie laten zien voor een innovatieve concurrerende economie, maar kan de verenging ook laten zien wat valorisatie is, door zich te richten op concrete casussen.

Wie, waarom, waarvoor?

Huiswerk en veldwerk zijn terug te vinden in het vooronderzoek. Dit zou voortgezet kunnen worden. Uit het vooronderzoek blijkt duidelijk dat valorisatie belangrijk is voor innovatiebevordering en voor de economie. Dit blijkt onder andere uit interviews met A. Laudy, B. Bosgraaf, B. Remerij, J.L. Dekker, F. van Vught, J. van Alten, J. Sistermans, J.A. Dekker, N. Gerretsen, A. Rinnooy Kan, S. Santema en W. Jouwma. Daarom moet het onderzoek gecontinueerd worden, voornamelijk om praktijkcases te verzamelen. Intern zijn de beleidsadviseurs, de directie en het hoofdbestuur van belang om draagvlak te creëren voor het verrichten van inspanningen gericht op opinievorming.

Bij wie?

Als KIVI NIRIA besloten heeft om zich te richten op opinievorming over het belang van valorisatie is het een goede optie om samen met technologiestichting STW verder te werken. Hier is onder andere J.A. Dekker groot voorstander van. De relatie met STW moet verder worden versterkt. Het belang van valorisatie moet in eerste instantie worden gelobbyd op de technische afdelingen van hogescholen, op de technische universiteiten en bij de leden.

Waar en waarover

Als KIVI NIRIA samen met STW een stevige boodschap heeft geformeerd, die inzichtelijk wordt gemaakt met actuele praktijkervaringen en succesverhalen, kan er gesproken worden van een adaptief netwerk. STW en KIVI NIRIA zullen eerst in een informele setting moeten brainstormen en verhalen moeten verzamelen, voordat de boodschap naar buiten wordt gebracht. KIVI NIRIA en STW komen uit verschillende onderdelen van de maatschappij. STW heeft een project, genaamd Valorisation Grant. Het doel van dit programma is om de commerciële toepassing van veelbelovende onderzoeksresultaten te stimuleren. Het programma financiert projectvoorstellen, waarbij planmatig een potentieel kennisidee wordt uitgebouwd tot een commerciële activiteit (STW, Valorisation Grant 2004-2006). Dit idee van STW heeft invloed op het eigen gedeelte van de maatschappij, maar werkt in het voordeel van het geheel. Door valorisatie te stimuleren, wordt hightech bedrijvigheid bevorderd en

krijgt de economie een boost. KIVI NIRIA wil door opinievorming op basis van casestudies het technisch en ledenbelang behartigen, maar heeft hetzelfde algemeen belang voor ogen. Deze ideeën zijn los van elkaar ontstaan, maar door de connecties tussen KIVI NIRIA en STW zullen ze elkaar beïnvloeden. Door een adaptief netwerk te vormen, kunnen de ideeën die los van elkaar zijn ontstaan tot elkaar komen. STW heeft door de Valorisation Grant al een aantal succesverhalen, KIVI NIRIA heeft 25.000 leden. Samen kunnen de organisaties in een netwerk het belang van valorisatie voor een innovatieve concurrerende Nederlandse economie door praktijk- en succesverhalen inzichtelijk maken en benadrukken.

Wanneer?

Deze activiteit kan gelijk worden opgepakt. De urgentie is echter minder dan bij kwaliteitsbewaking en -beoordeling. Uit vele interne documenten en gesprekken (met onder andere J.A. Dekker, S. Santema en E. van Engelen) komt naar voren dat KIVI NIRIA meer artikelen moet schrijven, vaker in de media moet komen met een boodschap en meer aan opinievorming moet doen. Het advies is daarom om gelijktijdig met minstens één indicator (subthema) per thema de lobbyactiviteiten te ontwikkelen. Dit legitimeert de keuze om inzichtelijk te maken wat valorisatie is en wat de waarde is van valorisatie voor een veerkrachtige innoverende Nederlandse economie.

3.2.3 Thema Technisch ondernemerschap

Uit het vooronderzoek blijkt dat ondernemerschap wordt gezien als een belangrijke motor voor innovatiebevordering. Dat deze visie wordt gedeeld door de politiek staat als een paal boven water. De tweede pijler uit het coalitieakkoord (2007: 15-20) is gedeeltelijk gericht op het stimuleren van ondernemerschap. Ook in het beleidsprogramma (2007: 20-26) blijkt uit verschillende voornemens (zoals meer kennisvouchers, regeldruk verminderen e.d.) dat de overheid het ondernemerschap wil stimuleren.

Thema Technisch ondernemerschap stimuleren, situatie nu

KIVI NIRIA heeft een Raad Loopbaanontwikkeling & Dienstverlening (RL&D). Deze raad is een adviesorgaan van het hoofdbestuur. De raad adviseert het hoofdbestuur over in te nemen standpunten ten aanzien van loopbaan (waar ondernemerschap onder valt) en persoonlijke dienstverlening en over de daarbij behorende uit te voeren taken. Uit het beleidsplan (2005: 4) en uit de stukken van de RL&D blijkt dat KIVI NIRIA leden ondersteunt, die een eigen onderneming hebben of willen starten. Ook blijkt dat KIVI NIRIA meer activiteiten wil ontplooiën op het gebied van ondernemerschap. Door de veranderingen in de economie wordt gemerkt dat de behoefte vanuit de (toekomstige) leden (zoals studenten) de vraag naar informatie over ondernemen toeneemt. Al eerder is genoemd dat KIVI NIRIA elk jaar een Ondernemersdag organiseert. Daarnaast heeft de vereniging een virtueel Ondernemersplatform opgericht op de KIVI NIRIA website. De RL&D heeft het voornemen om in het nieuwe actieplan 2008-2010 meer activiteiten te ontwikkelen op het gebied van ondernemerschap. KIVI NIRIA heeft ingenieurscoaches. Dit zijn ervaren leden die medeleden belangeloos adviseren. Een aantal van de ingenieurscoaches adviseert leden als het gaat om het starten van een eigen onderneming.

Uit het vooronderzoek blijkt dat KIVI NIRIA zich ook met concrete oplossingen moet profileren. Het ZZZP-initiatief kwam hierbij als belangrijk thema naar voren. Dit initiatief wordt door bijna alle geïnterviewden als positief ervaren (onder anderen door de heer S. Akkerman en de heer M. Commandeur). ZZZP staat voor Zelfstandige Zonder Personeel. Op dit moment is het versoepelen van de regelgeving voor R&D ZZZP'ers alleen een idee. Het idee is opgeworpen door beleidsadviseur van KIVI NIRIA, J. van Alten. Dit heb ik verder uitgewerkt. In de interviews uit het vooronderzoek heb ik het draagvlak hiervoor getoetst. Ik heb het idee ook geanalyseerd naast de nieuwe kabinetsplannen. Dit is op dit moment de fase waarin het idee zich bevindt. Nu is het zo dat alle ZZZP'ers elk jaar

minimaal drie werkgevers moeten hebben gehad om als zelfstandige te worden gezien door het UWV en de belastingdienst. Het UWV verzorgt werknemersverzekeringen, zoals de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), de Wet op de ArbeidsOngeschiktheidsverzekering (WAO), de Werkloosheidswet (WW) en de Ziektewet. Samen met CWI (Centrum voor Werk en Inkomen) en gemeenten vormt UWV de 'keten voor werk en inkomen' (UWV, 2007). Om aan te tonen dat een ZZP'er geen werknemer is kan bij de belastingdienst een verklaring arbeidsrelatie (VAR) worden aangevraagd. Met deze verklaring kan de ZZP'er vooraf zekerheid krijgen over de vraag of het inkomen uit een arbeidsrelatie als belastbare winst uit onderneming, belastbaar loon of belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden wordt belast (belastingdienst, 2007). Een van de voorwaarden om via de VAR als ondernemer te worden gezien, is dat er voor minimaal drie opdrachtgevers werk moet zijn verricht. Dit is een onmogelijke opgave als het gaat om research en development (R&D). Omdat onderzoeken vaak een lange periode in beslag nemen, is onderzoek doen voor minimaal drie werkgevers niet haalbaar. Uit een aantal interviews en gesprekken met leden wordt deze belemmering aangegeven als reden om geen ZZP'er te worden (de heer S. Akkerman gaf deze regel aan als voornaamste reden om niet als ZZP'er te starten). Als het voor de R&D ZZP'ers makkelijk zou zijn om voor één opdrachtgever onderzoek te doen, zouden meer mensen zich als ZZP'er inschrijven bij de KvK. Dit biedt enorme kansen voor het MKB (Midden en Klein Bedrijf waar ook ZZP'ers onder vallen). Uit het vooronderzoek, maar ook uit het coalitieakkoord (2007: 15) en het beleidsprogramma (2007: 20-24) blijkt dat het MKB cruciaal is voor innovatie en economische groei. Het MKB (in dit geval bedoel ik zonder de ZZP'ers) wil en kan vaak niet het financieel risico dragen, dat het aannemen van een werknemer met zich meebrengt. Ook zijn MKB bedrijven vaak te klein voor een eigen R&D afdeling. Juist voor het MKB zou een versoepeling van de regelgeving voor R&D ZZP'ers de oplossing bieden voor beide belemmeringen, die het innoverende vermogen van het MKB in de weg staan. Dit initiatief is nieuw en zou een fantastisch middel zijn om KIVI NIRIA met een praktisch en creatief voorstel op de kaart te zetten. Uit het vooronderzoek blijkt dat het initiatief draagvlak heeft binnen en buiten de vereniging. Ook kan geconcludeerd worden dat voor het voorstel draagvlak gecreëerd kan worden bij de overheid, gezien het feit dat zij de regelgeving voor ondernemers wil herzien om ondernemerschap te bevorderen.

Thema Technisch ondernemerschap stimuleren, gewenste situatie

KIVI NIRIA moet naar een situatie waarbij de vereniging concrete adviezen (en acties) richting overheid formuleert, als het gaat om het bevorderen van technisch ondernemerschap. De vereniging moet daarbij blijven opletten, dat de inspanningen evenredig zijn aan de inspanningen die de vereniging doet voor werknemers. Omdat de vereniging de belangen van alle ingenieurs behartigt, moet KIVI NIRIA niet de indruk wekken een vereniging voor ondernemers en werkgevers te zijn. De overheid moet KIVI NIRIA zien als logische gesprekspartner als het gaat om concrete adviezen voor de bevordering van technisch ondernemerschap. Door het heterogene netwerk kan KIVI NIRIA informatie vergaren via alle typen technische ondernemers en toekomstige ondernemers en de problemen en belemmeringen waar zij tegen aan lopen. Verder is de gewenste situatie dat door de lobby van KIVI NIRIA de regelgeving voor R&D ZZP'ers wordt versoepeld. Het doel is driedelig: ondernemerschap bevorderen, innovatie binnen het MKB bevorderen en KIVI NIRIA met een concreet lobbysucces op de kaart te zetten als belangrijke maatschappelijke partner in technisch maatschappelijke thema's. Als KIVI NIRIA zich door zo'n concrete wijziging kan profileren, zullen leden de toegevoegde waarde van de vereniging meer gaan zien. Maar ook voor de ingenieurs die nog geen lid zijn, zullen de inspanningen van KIVI NIRIA dan niet onopgemerkt blijven.

Wie, waarom, waarvoor?

Aan de hand van het vooronderzoek kan geconcludeerd worden dat KIVI NIRIA goed op de kaart kan worden gezet als de vereniging niet alleen een boodschap verkondigt (ondernemerschap is belangrijk voor innovatiebevordering), maar ook met oplossingen komt (dit wordt onder andere geadviseerd door de heer S. Akkerman en de heer M. Commandeur). Om draagvlak te creëren moet dit idee eerst intern

verder worden onderzocht. De beleidsadviseur lobby- en public affairs beleid moet het hoofdbestuur en de raden het belang laten inzien van zo'n concrete actie. Als besloten wordt tot verder onderzoek, is het noodzakelijk verder huiswerk en veldwerk te verrichten aan de hand van concrete onderzoeksresultaten.

Bij wie?

Op het moment dat KIVI NIRIA op basis van vervolgonderzoek een advies uitbrengt hoe en waarom het ZZP-initiatief ingebed moet worden in de huidige wet- en regelgeving, moeten de cruciale actoren worden gelobbyd. In eerste instantie zijn dit de beleidsambtenaren van de belastingdienst en medewerkers op topniveau bij het UWV en CWI, maar ook de SER is belangrijk. Als het KIVI NIRIA lukt om op een informele wijze (bijvoorbeeld door een rondetafelconferentie te organiseren) deze actoren te beïnvloeden, zal een gezamenlijk rapport kunnen worden geschreven richting de minister van Economische Zaken. Als de minister ook overtuigd is van de positieve gevolgen die het ZZP-initiatief zal hebben op ondernemerschap, innovatie en economie is de kans groter dat het voorstel in de Tweede Kamer zal worden behandeld.

Waar en waarover?

KIVI NIRIA kan in de net verbouwde grote zaal een werkconferentie/rondetafelconferentie organiseren waarbij actoren op een informele wijze met elkaar van gedachten kunnen wisselen over de wenselijkheid en de te verwachten resultaten van een aanpassing in de huidige wet- en regelgeving. Als basis voor deze brainstormsessie moeten de resultaten uit het vervolgonderzoek en het daaruit voortvloeiende adviesrapport van KIVI NIRIA worden gebruikt. KIVI NIRIA is initiator van het ZZP-initiatief en zij moet deze rol ook blijven vervullen. Als het lukt om een netwerk van relaties op te bouwen die het idee ondersteunen (bijvoorbeeld de SER, CWI en UWV), zijn de moeilijkste stappen al genomen. Actoren die betrokken moeten worden, zijn leden die vertellen waar zij tegenaan lopen en wat ze weerhoudt om ZZP'er te worden (case studie), MKB bedrijven die kunnen vertellen waar zij tegenaan lopen en waarom zij niet kunnen innoveren, UWV, CWI, belastingdienst, KvK, de SER en KIVI NIRIA. Alle actoren representeren andere gedeeltes binnen de maatschappij, maar houden het algemeen belang in ogenschouw. KIVI NIRIA kan samen met deze actoren een adaptief netwerk vormen om de verschillende ideeën tot elkaar te brengen om samen de problematiek aan te pakken. Pas als het adaptieve netwerk met een gezamenlijk (innovatief) advies komt, zal de politiek gelobbyd kunnen worden voor een eventuele aanpassing/toevoeging in de huidige wet- en regelgeving.

Wanneer?

KIVI NIRIA zou de eerste stappen gelijk moeten nemen: het vergroten van het draagvlak intern en het belang van deze actie in de hele organisatie te laten doordringen. Als dit is bewerkstelligd, kan worden gewerkt aan het vervolgonderzoek. Als deze resultaten bekend zijn en KIVI NIRIA een concreet advies heeft geformuleerd kan worden, begonnen met lobbyen bij cruciale actoren om een netwerk te vormen.

3.2.4 Thema imagoverbetering van de techniek

Dit thema kwam overduidelijk naar voren uit het vooronderzoek. Bijna alle geïnterviewden vinden het huidige imago van de techniek problematisch. Het imago van de techniek beïnvloedt het imago van KIVI NIRIA. De algemene mening is dat het een taak is voor de grootste ingenieursvereniging van Nederland om bij te dragen aan een positiever imago voor de techniek. Opmerkelijk feit is dat ik niet naar het imago vroeg en dat dit thema toch expliciet door veertien (van de achttien) personen is genoemd.

Thema Imagoverbetering van de techniek, situatie nu

KIVI NIRIA moet laten zien dat techniek leuk is, maar zij moet vooral het maatschappelijke belang benadrukken. Dit wordt door zowel interne als externe actoren wordt gezien als kerntaak van KIVI NIRIA. Dit blijkt onder andere uit interviews met F. van Vught, S. Santema, E. van Engelen, M. Wolff, N. Gerretsen, A. Rinnooy Kan, M. Commandeur en S. Akkerman. De vereniging moet laten zien wat de waarde is en welke rol de techniek en de ingenieurs vervullen binnen de maatschappij. Uit het vooronderzoek blijkt dat dit als taak wordt gezien voor KIVI NIRIA, maar dat de vereniging dit veel te weinig doet. KIVI NIRIA organiseert elk jaar een groot congres met een maatschappelijk thema (zie voor een overzicht van alle congressen KIVI NIRIA website, 2007). De Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij geeft elk jaar advies over het maatschappelijke thema.

Thema Imagoverbetering van de techniek, gewenste situatie

Als het gaat om imagoverbetering is de gewenste situatie dat mensen weten en begrijpen wat het maatschappelijk belang en de waarde is van de techniek en de ingenieurs in de samenleving. KIVI NIRIA wil zich als een van de belangrijkste actoren profileren als het gaat om een positief imago voor de techniek. KIVI NIRIA wil onafhankelijk blijven en wil voor de periode 2008-2010 strategische keuzes maken. In deze periode kan KIVI NIRIA bijvoorbeeld ervoor kiezen om het maatschappelijke thema van energie als rode draad door alle activiteiten heen te gebruiken. Het thema energie wordt onder andere door E. van Engelen, P. Gilissen en J. van Alten genoemd. Daarbij kan KIVI NIRIA samen met de leden een stevige (en gedurfde) mening formuleren als het gaat om duurzame energie. Zo maakt KIVI NIRIA via een maatschappelijk thema duidelijk wat de rol en de waarde is van de techniek en de ingenieurs in de samenleving, door samen met andere actoren (zoals de ministeries van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) de uitdagingen van de techniek te laten zien, de creativiteit die men nodig heeft en de maatschappelijke bijdrage transparant te maken. Door middel van een grootschalige campagne kan gezamenlijk worden gewerkt aan een positief imago voor de techniek en de ingenieurs. KIVI NIRIA moet hier een leidende rol in spelen, zodat de vereniging wordt gezien als belangrijke maatschappelijke partij. Dit zal weer leiden tot een groeiend ledenaantal.

Wie, waarom, waarvoor?

Het huiswerk en veldwerk dat gedaan is in het vooronderzoek is een begin, dit werk kan worden voortgezet. Uit het vooronderzoek blijkt dat bijna alle actoren (geïnterviewden) het belangrijk vinden dat het imago van de techniek wordt verbeterd. Een aantal actoren heeft aangegeven dit een taak te vinden, die KIVI NIRIA zou moeten vervullen. Omdat het vooronderzoek niet was ingericht om de vraag op dit thema te beantwoorden, is het nodig om verder huiswerk en veldwerk te verrichten.

Bij wie?

Het onderzoek moet in eerste instantie de vraag beantwoorden welke actoren zich al bezig houden met imagoverbetering van de techniek. Hierdoor wordt het duidelijk wie de cruciale actoren zijn en welke relaties KIVI NIRIA moet onderhouden of aangaan.

Waar en waarover?

Als duidelijk is geworden welke actoren zich bezig houden met imagoverbetering moet er gekeken worden naar de rol die zij binnen het politieke en maatschappelijke speelveld spelen. Ook is het belangrijk om te inventariseren welke middelen de actoren hebben om bij te dragen aan een positief imago. Uit deze analyse zal blijken met welke actoren KIVI NIRIA een netwerk kan vormen om de problematiek aan te pakken.

Wanneer?

Gezien het feit dat veertien van de achttien geïnterviewden zonder dat de onderzoeker er specifiek naar had gevraagd dit als een belangrijk thema kenmerken, is het advies om gelijk te beginnen met verder onderzoek. KIVI NIRIA moet als initiator optreden om de problematiek aan te pakken.

Het is belangrijk om niet te veel tegelijk te willen doen. Ook als het gaat om lobbyactiviteiten is het advies aan KIVI NIRIA om strategische keuzes te maken op basis van urgentie. Kwaliteitsbeoordeling en -bewaking van technisch hoger onderwijs wordt door alle actoren ervaren als urgent en als kerntaak van de vereniging. Het stimuleren van ondernemerschap binnen het onderwijs wordt meer als mogelijke taak gezien. Daarom is het advies om de lobby te beginnen met kwaliteitsbeoordeling en kwaliteitsbewaking van technisch hoger onderwijs. Omdat het beleidsplan over een aantal jaren wordt uitgesmeerd, kan het onderzoek naar draagvlak en lobbypotentieel als het gaat stimulering van het ondernemerschap binnen het onderwijs op een later tijdstip plaats vinden. KIVI NIRIA heeft de middelen niet om zich voor 100% in te zetten voor alle problemen die zich voordoen binnen de thema's technisch onderwijs, technisch onderzoek, technisch ondernemerschap en imagoverbetering van de techniek. Daarom is focus belangrijk hierdoor ontstaat als het ware een lobby agenda. Het advies is om een beperkt aantal problemen binnen de thema's goed aan te pakken in plaats van alle problemen die een rol spelen binnen de thema's tegelijkertijd aan te pakken. Als KIVI NIRIA alle problemen tegelijkertijd zou aanpakken, zou het risico kunnen ontstaan dat de middelen zodanig worden verdeeld over de verschillende thema's, dat KIVI NIRIA van alles maar een klein beetje kan doen (wat op dit moment het geval is). Als KIVI NIRIA zich per jaar focust op een beperkt aantal problemen binnen de thema's is de kans groter dat de lobbyinspanningen successen opleveren.

4. Interne voorwaarden voor een professionele lobby- en public affairs aanpak

4.1 Randvoorwaarden

Om de lobby- en public affairs aanpak te professionaliseren, is een aantal interne randvoorwaarden belangrijk. Ten eerste moeten de raden actiever worden ingeschakeld bij de thema's. Ten tweede is het belangrijk om de interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen actief te organiseren. Ten derde is bestuurskundige expertise nodig die ingenieurs niet hebben. Lobby is immers geen technisch vak.

4.1.1 Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema 'technisch onderwijs: kwaliteit van het onderwijs & excellentie'

KIVI NIRIA zal als eerste moeten lobbyen bij de actoren om te realiseren dat de vereniging uiteindelijk een kwaliteitsoordeel kan geven over alle opleidingen die opleiden tot het beroep van de ingenieur. Dit kan door inzet van verschillende methoden en technieken. Een overzicht van alle fora waar KIVI NIRIA al in participeert en hoe warm de relaties zijn, is wenselijk. Hierbij is inhoudelijke kennis over technisch onderwijs, kennisinstellingen en lobbyen noodzakelijk. Dit schema moet worden aangevuld met alle fora waar KIVI NIRIA aan zou willen deelnemen. De beleidsadviseur lobby en public affairs kan op basis van dit overzicht samen met de Raad Opleiding onderzoeken wat de beste manier is om te lobbyen voor deelname aan de officiële beoordelingsfora waar KIVI NIRIA nog niet aan deelneemt, maar wel aan zou willen deelnemen.

Het voorgenomen advies van de RO om een checklist te ontwikkelen is een goed begin voor KIVI NIRIA om een onafhankelijk kwaliteitsbeoordelinginstrument te ontwikkelen, dat wordt erkend door opleidingsinstituten, werkgevers, werknemers, kennisinstellingen en overheid. Om dit doel te realiseren, moet KIVI NIRIA verder inhoud geven aan het keurmerk en inzetten op een stevige lobby bij alle actoren die invloed hebben op de besluitvorming. Inhoudelijke kennis over onderwijs (hoe ziet het onderwijspakket er nu uit), kennisinstellingen (welke kennisinstellingen zijn relevant) en de arbeidsmarkt (zoals kennis over welke ingenieurs schaars zijn) moet in interactie staan met kennis over lobbyen (informele wijze invloed uitoefenen), politiek (zoals macht en invloed) bestuurlijke (bijvoorbeeld hoe zit de onderwijsstructuur in elkaar) en maatschappelijke kennis (welke competenties hebben ingenieurs nodig naast vakinhoudelijke kennis). Net als de lobby die het toenmalige NIRIA heeft ingezet om de titel ing. wettelijk erkend te krijgen, zou KIVI NIRIA nu de lobby kunnen richten op een KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk, dat gelijk nationale erkenning heeft. Dit vergt veel tijd en middelen, maar als het doel gerealiseerd wordt, zal het breed door de vereniging worden gedragen en zal het de toegevoegde waarde voor KIVI NIRIA leden én potentiële leden aanzienlijk doen stijgen. Bovendien draagt de doelstelling bij aan meer zichtbaarheid van KIVI NIRIA. Omdat kwaliteitbewaking van hoger technisch onderwijs als kerntaak van KIVI NIRIA wordt gezien, is het advies om breed en intensief in te zetten op het 'KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk voor ingenieursopleidingen'. KIVI NIRIA moet zich bewust zijn dat lobbyen voor zo'n keurmerk niet in alle stilte kan. Het netwerk dat gelobbyd wordt, is breed. Vele tegenstanders van zo'n beoordelingsinstrument zullen een hindermacht vormen. Hoe deze processen zich zullen ontwikkelen, zal blijken uit de nog in te stellen commissie. De RWTM en RL&D kunnen de RO helpen door middel van input te leveren over maatschappelijke thema's, arbeidsmarkt en de vaardigheden die gemist worden.

De lobby is niet gericht op het deelnemen aan de commissie die verantwoordelijk is voor de beoordeling van het KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk. De lobby is in eerste instantie gericht op beïnvloeding van mensen door hen om het belang van een onafhankelijk beoordelingsinstrument in te laten zien (dossierwinst). Daarnaast moet worden gelobbyd om het keurmerk een KIVI NIRIA beoordelingsinstrument te laten worden, dat onafhankelijk tot stand is gekomen (dossierwinst, niet kwaliteit van alle technische opleidingen maar alleen van de technische hbo- en wo opleidingen). Het is van cruciaal belang dat huiswerk en veldwerk een continu proces behelzen, zodat KIVI NIRIA kan inspelen op veranderingen en meningen van actoren. KIVI NIRIA kan hiermee zorgen dat de vereniging een informatievoorsprong realiseert en de argumenten van de tegenstanders kan weerleggen met goede inhoudelijke argumenten. Hierbij is het netwerk dat gevormd wordt door de instelling van zo'n commissie van groot belang. Cruciale actoren komen uit verschillende onderdelen binnen de maatschappij, die los van elkaar ideeën hebben ontwikkeld over de kwaliteitsbeoordeling en bewaking van hoger technisch onderwijs. Zij oefenen invloed uit op het eigen gedeelte (werkgevers hebben bijvoorbeeld andere ideeën over kwaliteit dan kennisinstellingen) in het voordeel van het geheel: goed opgeleide technici. Door deel te nemen aan de commissie zal het proces van co-evolutie in gang worden gezet. De verschillende ideeën leiden tot connecties en in het beste geval tot een gezamenlijk oordeel over de inhoud van een kwaliteitskeurmerk, dat de kwaliteit meet van opleidingen en hun aansluiting op de arbeidsmarkt. De commissie kan dan gezien worden als adaptief netwerk. Alle actoren vertegenwoordigen verschillende onderdelen binnen de maatschappij. Er moet een wisselwerking zijn tussen vakinhoudelijke en bestuurlijke kennis. KIVI NIRIA is onafhankelijk, leden van KIVI NIRIA zijn tegelijkertijd ook leden van een van de onderdelen die de andere actoren vertegenwoordigen. De heterogeniteit van de leden bevestigt deze waarneming. KIVI NIRIA is overkoepelend, onafhankelijk en behartigt niet één specifiek belang, maar het belang van de techniek en alle ingenieurs. Dit is de kracht van de vereniging. Maar tegelijkertijd is dit de reden waarom KIVI NIRIA niet zelf moet deelnemen in de commissie. De commissie moet input leveren, zodat KIVI NIRIA het keurmerk kan ontwikkelen. Als het keurmerk is ontwikkeld, moet de commissie dit weer toetsen.

Taskforce

De beleidsadviseurs van KIVI NIRIA moeten verder lobbyen voor deelname en inputlevering aan de Taskforce. De beleidsadviseurs moeten hierbij gebruik maken van de vakinhoudelijke kennis die voortkomt uit de drie raden. Leden van de raden hebben zelf ook een netwerk. Aan de leden van de drie raden kan worden gevraagd om mensen uit het eigen netwerk aan te dragen als deelnemers voor de Taskforce.

KIVI NIRIA is gevraagd inhoudelijke input te leveren voor zowel de samenstelling van de Taskforce als voor de concrete invulling van eerder genoemde thema's. KIVI NIRIA is van mening dat de Taskforce geen ambtenarenclub moet worden, maar ook geen tweede Innovatieplatform. De Taskforce moet mensen uit het veld laten deelnemen, die samen het algemeen belang vertegenwoordigen. De belangrijkste taak van de Taskforce is de aanjaagfunctie. Een mogelijke oplossing die KIVI NIRIA zou kunnen aandragen is het voorgaande advies voor een KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk. KIVI NIRIA kan veel input leveren vanuit de ervaringen van leden.

Het feit dat KIVI NIRIA een gesprek met EZ heeft gehad, is al een concrete lobbyuitkomst. KIVI NIRIA heeft op een informele wijze geprobeerd om formele gezagsdragers (ambtenaren EZ) en besluitvorming (hoe en op welke thema's de Taskforce moet worden ingericht) te beïnvloeden. Deze lobby moet gecontinueerd worden. Deskundigheid in lobby en public affairs is de sleutel tot succes. De lobbydeskundigheid moet in interactie staan met vakinhoudelijke kennis over onderwijs en arbeidsmarkt. Als KIVI NIRIA de lobby professioneel aanpakt met een inhoudelijk sterke en consistente boodschap, zullen de invloedspogingen voor deelname in de Taskforce en inputlevering successen kunnen opleveren (maar zij zijn nog steeds geen garantie voor succes!).

4.1.2 Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema technisch onderwijs: ondernemerschap binnen het onderwijs

KIVI NIRIA kan op basis van het vooronderzoek de drie raden adviseren om samen na te denken over het thema. De drie raden worden dan, actiever dan nu het geval is, ingeschakeld om gezamenlijk na te denken over dit thema. De drie raden kunnen experts benaderen om vakinhoudelijke input te leveren en mee te denken. Hierbij valt te denken aan leden die een onderneming hebben, ingenieurscoaches die leden adviseren bij het starten van een eigen onderneming. Ook actoren die direct met het thema te maken hebben, kunnen worden gevraagd om mee te denken. Hierbij valt te denken aan studentleden, het ISO en kennisinstellingen. Voornamelijk doel is inzicht verwerven in het thema op basis van inhoudelijke deskundigheid. In deze fase is lobbydeskundigheid minder relevant. Deskundigheid van de politiek maatschappelijke omgeving is wel relevant om mee te nemen. Het is belangrijk om te weten hoe de politiek over dit thema denkt en wat de maatschappelijke relevantie zal zijn als ingezet wordt op het stimuleren van ondernemerschap binnen het onderwijs.

4.1.3 Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema technisch onderzoek: valorisatie

Omdat dit advies is gebaseerd op opinievorming en informatieverstrekking aan leden en relevante actoren zullen de lobbyinspanningen zich daarop moeten focussen. Intern moet worden gekeken welke beleidsadviseur zich samen met de beleidsadviseur lobby en public affairs moet gaan verdiepen in het thema om inhoudelijke opinievorming op te bouwen. De directie en het hoofdbestuur moeten zich kunnen vinden in de herverdeling van de tijd.

Niet alleen lobbydeskundigheid is van belang (en dan met name hoe deze boodschap moet worden gelobbyd en bij wie). Ook is het van belang dat de lobbydeskundigheid wordt aangevuld met vakinhoudelijke deskundigheid. In de interne stukken van de drie raden komt valorisatie niet voor. Uit de gesprekken met leden en de secretarissen van de drie raden blijkt dat valorisatie wel erkend wordt als belangrijke voorwaarde voor innovatiebevordering. Daarom moeten de raden actiever worden ingeschakeld om over dit thema na te denken en inhoudelijke kennis op te bouwen. Deze kennis kan voortkomen uit de leden die werken in het R&D veld, of die toepassingsgericht onderzoek uitvoeren. Maar de inhoudelijke kennis kan ook worden opgebouwd door meer interactie met STW en de Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO). KIVI NIRIA en STW hebben al een relatie opgebouwd, deze kan versterkt worden. Beide partijen kunnen voordelen halen uit de unieke kenmerken. Hierdoor ontstaat wisselwerking tussen inhoudelijke vakkennis (STW) en bestuurlijke kennis (STW en beleidsadviseur lobby en public affairs van KIVI NIRIA). Daarnaast kan STW gebruik maken van het netwerk van KIVI NIRIA om leden informatie te verstrekken over de Valorisation Grant en om hen de successen laten zien. Gezamenlijk kunnen STW en KIVI NIRIA artikelen schrijven en opinievorming opbouwen om inzichtelijk te maken wat valorisatie is en het belang van valorisatie te benadrukken voor de Nederlandse economie, niet alleen bij de leden maar ook in de technische media (zoals Technisch weekblad, De Ingenieur etc.), landelijke dagbladen, op de technische opleidingen van hogescholen en op de technische universiteiten. Als door middel van een gezamenlijke campagne inzicht wordt gegeven in wat valorisatie is, zou dit positieve gevolgen kunnen hebben voor de economische vooruitgang en de positie van de techniek en ingenieur. Het thema moet gaan leven binnen de maatschappij. Veel onderzoek blijft op de plank liggen en dit zijn gemiste kansen. In deze fase is het advies voor KIVI NIRIA om zich nog niet in de discussie te mengen over de verdeling van publiek en private investeringen. Dit is vooralsnog binnen dit specifiek netwerk een taak voor STW. KIVI NIRIA kan zich eventueel in een verder stadium uitlaten over deze problematiek, als het na verder onderzoek blijkt dat het wenselijk is. In deze fase moet de lobby vooral het belang van valorisatie om de innovatiebevordering benadrukken door succesverhalen uit de praktijk te illustreren.

Hiermee behartigt KIVI NIRIA de belangen van de techniek en de ingenieur. Als KIVI NIRIA samen met STW het voor elkaar krijgt om de opinie en de verhalen bij eerder genoemde actoren en media te ventileren en hier gehoor aan wordt gegeven, zal dit weer leiden tot een versterking van de maatschappelijke positie van KIVI NIRIA. Dit versterkt weer het gevoel om lid te willen worden van de vereniging die de belangen behartigt van de techniek en de ingenieurs.

4.1.4 Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstelligen op het thema technisch ondernemerschap

De RWTM en RL&D moeten actief worden ingeschakeld om op basis van het vooronderzoek de directie en het hoofdbestuur het belang te laten inzien van technisch ondernemerschap voor een innovatieve Nederlandse economie en de invloed dat dit heeft op de vereniging. Hetzelfde geldt voor het ZZZP-initiatief, waarbij het belang voor de techniek en de leden zal worden behartigd met een hele concrete actie.

Deze lobby vergt echter veel tijd, mensen en middelen. Daarom zal het hoofdbestuur de keuze moeten maken om vervolgonderzoek te laten doen naar de mogelijkheden, het draagvlak en concreet advies dat de politiek kan verwachten. Interactie tussen inhoudelijke deskundigheid op het gebied van belastingwetgeving, R&D, MKB, UWV, CWI, de SER en lobbydeskundigheid is hierbij een randvoorwaarde voor succes. Dit initiatief zal KIVI NIRIA zichtbaarder maken, doordat de vereniging zich opstelt als initiator en belangrijke kennisbron. In het geheel zal dit bijdragen aan een betere maatschappelijke positie van KIVI NIRIA.

De heer Rinnooy Kan (voorzitter van de Sociaal Economische Raad) heeft laten weten dat als KIVI NIRIA een gedegen vervolgonderzoek heeft gedaan en op basis hiervan concreet advies heeft over het ZZZP-initiatief, hij erg geïnteresseerd is om mee te werken aan vervolgacties. Dit is een concreet lobbysucces, dat voortkomt uit de lobby van het vooronderzoek.

Als eenmaal is besloten om verder onderzoek te doen en op basis van die resultaten concreet advies is geformuleerd, moet KIVI NIRIA ervoor zorgen dat de cruciale actoren bij elkaar komen om over het advies te praten. Dit kan in een informele setting beginnen, zoals eerder genoemd door een werkconferentie te organiseren en dit ook landelijk kenbaar te maken.

Het doel dat gediend wordt, is immers niet alleen relevant voor KIVI NIRIA (techniek en ingenieurs), maar is een krachtige stimulans voor het vergroten van het innovatievermogen binnen het MKB. Aangezien dit een boost oplevert, profiteert de maatschappij als geheel. Ondernemerschap en innovatie worden gestimuleerd als de wet- en regelgeving op het gebied van R&D ZZZP'ers versoepeld wordt. Dit blijkt nog alleen uit het vooronderzoek.

Uit vervolgonderzoek moet blijken of cruciale actoren überhaupt willen meewerken. Als inderdaad blijkt dat het ZZZP-initiatief een positieve invloed heeft op de economie en alle actoren het eens worden over een mogelijke oplossing, zullen actoren gezamenlijk een advies moeten sturen naar de minister van Economische Zaken. Als de minister voorstander blijkt te zijn van een aanpassing van de bestaande wet- en regelgeving is de kans groot dat dit advies in de Tweede Kamer zal worden besproken. Het is dan ook van belang om het initiatief multidisciplinair te benaderen: technisch, economisch, juridisch, sociaal maatschappelijk en in termen van politiek draagvlak.

Wisselwerking tussen vakinhoudelijke kennis en bestuurlijke kennis zal worden vergroot door de multidisciplinaire aanpak. Lukt het om het probleem op de agenda te krijgen, dan moeten alle actoren lobbyen voor het implementeren van de oplossing met als doel een wijziging van de huidige wet- en regelgeving. Als KIVI NIRIA de aanjaag- en initiatorfunctie binnen het geheel op zich neemt, leidt dit tot een betere positie en erkenning van de vereniging.

4.1.5 Actiever inschakelen raden en interactie tussen inhoudelijke deskundigen en lobbydeskundigen bewerkstellingen op het thema imagoverbetering van de techniek

Imagoverbetering van de techniek is een thema dat een multidisciplinaire en interorganisatorische lobbyaanpak vergt. Imagoverbetering is iets dat in het belang is van de gehele technische sector, overheid en samenleving. KIVI NIRIA moet eerst een duidelijk plan van aanpak hebben met voorstellen die kunnen leiden tot imagoverbetering. Deze aanpak moet voortkomen uit gedegen vervolgonderzoek. De RWTM kan met de RO en RL&D een gezamenlijk onderzoek doen. Deze kennis moet worden versterkt met lobbydeskundigheid, zodat de ideeën die KIVI NIRIA ontwikkelt ten aanzien van imagoverbetering op de juiste wijze en bij de beste actoren worden gelobbyd. Doel van de lobby is een netwerk vormen om een gezamenlijke campagne op te zetten om het imago van de techniek te verbeteren.

Het advies is om de leden te vragen naar input. Dankzij de heterogeniteit van de leden komen ideeën uit verschillende disciplines en organisaties naar voren. Hierdoor wordt wederom vakinhoudelijke kennis gecombineerd met bestuurlijke kennis. Als KIVI NIRIA helder heeft hoe zij een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van het imago van de techniek, kan zij met dit document gaan lobbyen bij Platform Bèta Techniek, de ministeries van EZ en OCW, technische opleidingen van de hogescholen en op de technische universiteiten voor het opzetten van een gezamenlijke campagne. KIVI NIRIA heeft niet de middelen om alleen een grootschalige nationale campagne op te zetten. Daarom is het advies aan de vereniging om een netwerk te vormen met bovengenoemde actoren. Door de krachten te bundelen is de verwachting dat de middelen en mensen vrij zullen komen om samen een nationale campagne te lanceren in de sfeer van: “Wil je ook een positieve bijdrage leveren aan je leefomgeving? Werk mee aan duurzame energieontwikkeling, kies voor techniek!”.

4.2 Benodigde bestuurskundige expertise

Het KIVI NIRIA bureau is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op uitvoerend niveau. Daarnaast worden beleidsadviezen ontworpen voor het hoofdbestuur. De adviezen richting het hoofdbestuur worden in de meeste gevallen door de beleidsadviseurs ontworpen in samenspraak met de drie Raden, de directeur en de bureau afdelingen, die relevant zijn binnen de gebieden waar de adviezen op gericht zijn. Als bijvoorbeeld een advies wordt ontworpen over hoe via technisch onderwijs kan worden ingezet op ledenwerving, wordt dit advies samen met de afdeling ledenwerving en -behoud ontworpen. Omdat KIVI NIRIA nog geen lobby- en public affairs beleid heeft (dit komt ook naar voren uit de eerste analyse van de heer Teus van Grootveld), zal KIVI NIRIA dit eerst moeten vaststellen. De bestuurlijke expertise die hiervoor nodig is, is mijns inziens wel aanwezig. Ik heb gaandeweg dit onderzoek de expertise op het gebied van lobby en public affairs kunnen ontwikkelen en het spel al een aantal keren kunnen spelen (bijvoorbeeld in de vorm van de interviews met interne en externe actoren). Er kan dus geconcludeerd worden dat KIVI NIRIA een vakbekwame lobbyist in dienst heeft.

Naast de bureaumedewerkers worden alle bestuurlijke functies ingevuld door ingenieurs. Zij vervullen deze functie op vrijwillige basis. Het is noodzakelijk dat de opgebouwde bestuurlijke kennis ook bij deze personen wordt ontwikkeld. Bestuursleden zullen namelijk ook moeten lobbyen om de gewenste situatie te halen. Maar de bestuursleden kunnen zelf ook gelobbyd worden. Uit het vooronderzoek is gebleken, dat ingenieurs te weinig kennis hebben over het openbaar bestuur, politiek en maatschappelijke omgeving. Ingenieurs en mensen uit het openbaar bestuur en politiek spreken niet dezelfde taal. Een ingenieur kan een fantastische, technische oplossing hebben voor een maatschappelijk probleem, maar kan dit vaak niet zo overbrengen, dat het ook wordt begrepen door de overheid (bijvoorbeeld, wat zijn op korte termijn de successen, wat heeft dat voor gevolgen voor

andere sectoren etc). Dit zijn belangrijke concepten om te doorgronden als ingenieurs willen lobbyen. KIVI NIRIA heeft het kader op de laatste Kaderdag instrumenten willen meegeven, die leden beter in staat stellen te lobbyen en op deze wijze op te treden als ‘techniekambassadeurs’.

De Kaderdag was een goed begin. In hoofdstuk 5 zal inzicht worden gegeven in welke bestuurlijke kennis nodig is voor een kansrijke lobby. Ook zal concreet advies worden gegeven hoe KIVI NIRIA de deskundigheid op het gebied van lobby en public affairs kan laten doorwerken binnen de vereniging. Als de deskundigheid zowel op het KIVI NIRIA bureau (door een professioneel lobby- en public affairs beleid), als bij de (bestuurs)leden wordt vergroot, zullen de kansen op lobbysucces toenemen.

5. Kansen voor KIVI NIRIA

Per thema zal nu een overzicht worden gegeven van de kansen die KIVI NIRIA kan grijpen om het (maatschappelijke) doel, namelijk innovatiebevordering, te bereiken. Dit overzicht is niet uitputtend, maar vormt een goede basis. KIVI NIRIA zal zich moeten blijven ontwikkelen en verder onderzoek moeten blijven doen (huiswerk en veldwerk) om te leren kansen waar te nemen en aan te grijpen als zich veranderingen voordoen in de politiek bestuurlijke en maatschappelijke omgeving.

5.1 Kansen thema Technisch onderwijs

Een van de belangrijkste voorwaarden voor innovatiebevordering is goed opgeleide mensen. Dit blijkt uit het vooronderzoek. Ook de politiek (coalitieakkoord, 2007: 18) is zich bewust van het belang van kwalitatief goed onderwijs en het geven van ruimte aan kennisinstellingen, om excellentie (talent) de ruimte te geven zich te ontwikkelen. De Nederlandse economie is afhankelijk van ingenieurs die slimmer zijn dan de ingenieurs in de rest van de wereld. Daarom is bovengemiddeld onderwijs belangrijk. Dit belang komt nu onvoldoende onder de aandacht. Hier ligt een kans voor KIVI NIRIA. Nederlandse ingenieurs zouden zich kunnen onderscheiden door goed samen te werken met andere disciplines. De Raad Wetenschap, Techniek en Maatschappij is zich hier al van bewust, alle adviezen worden vanuit verschillende disciplines bekeken, niet alleen vanuit een technische visie. KIVI NIRIA kan het belang en de voordelen voor de Nederlandse economie laten zien, van ingenieurs die naast bèta- ook gammavakken doen (onder andere sociale vaardigheden). Uit het vooronderzoek, beleidsplan (KIVI NIRIA, 2005: 3) en de stukken van de RO, RWTM en RL&D blijkt dat hier kansen liggen voor KIVI NIRIA. In het beleidsplan (KIVI NIRIA, 2005) staat het volgende geformuleerd: “KIVI NIRIA zet haar omvangrijke netwerk in om kennisuitwisseling tussen onderwijs en bedrijfsleven te stimuleren, zodat de opleidingen voor ingenieurs zich qua instroom en kwaliteit positief blijven ontwikkelen”. Excellentie is mijns inziens inherent aan kwaliteit en een onderdeel waar KIVI NIRIA voor zou moeten pleiten voor een betere regeling binnen kennisinstellingen. Excellentiemogelijkheden binnen het technisch onderwijs moeten verder worden ontwikkeld, zodat talent beter wordt benut. Uit het coalitieakkoord (2007: 18-19) en het daarbij behorende beleidsprogramma (2007: 22) ‘samen werken, samen leven’, blijkt dat deze visie door de overheid wordt gedeeld.

Het onderscheidend vermogen van de Nederlandse ingenieurs kan worden vergroot door bijvoorbeeld ondernemerschap binnen het onderwijs te stimuleren, zowel op de hogescholen als op universiteiten. Niet iedereen wil ondernemen, maar KIVI NIRIA zou de kans kunnen aangrijpen om het belang van ondernemerszin voor de Nederlandse economie inzichtelijk te maken. KIVI NIRIA kan ervoor pleiten dat iedereen in ieder geval de tools meekrijgt om een weloverwogen keuze te kunnen maken om wel of geen ondernemer te worden. Mochten mensen de keuze maken om ondernemer te worden, dan hebben zij, als zij in de opleiding de mogelijkheid hebben gehad om het vak ‘ondernemerschap’ te volgen, in ieder geval de kennis en competenties hiervoor kunnen ontwikkelen. Ondernemerschap is een van de voorwaarden om innovatie te bevorderen. KIVI NIRIA organiseert elk jaar een Ondernemersdag, die goed wordt bezocht. Dit is een aanwijzing dat de behoefte er is bij ingenieurs om informatie te krijgen over ondernemen. Uit het vooronderzoek komt naar voren dat het als belangrijk wordt ervaren dat kennisinstellingen studenten op zijn minst in de vrije keuzeruimte de kans geven om vakken te volgen, die met ondernemen te maken hebben (denk aan octrooiwetgeving, marketing e.d.). Ook op dit punt is de politiek eensgezind. Uit het coalitieakkoord (2007: 15) en het beleidsprogramma (2007: 21-22) blijkt dat de overheid groot voorstander is van meer ondernemerschap binnen het onderwijs. Studenten pleiten zelf ook voor meer ondernemerschap binnen het onderwijs.

Nog een kans voor KIVI NIRIA ligt bij de nieuw op te zetten Taskforce ‘technologie, onderwijs en arbeidsmarkt’. Omdat de Taskforce nog in transitie is, kan KIVI NIRIA nog steeds lobbyen voor

deelname en inputlevering. KIVI NIRIA moet hiervoor verder lobbyen bij het Ministerie van EZ. De vereniging heeft 25.000 leden en vertegenwoordigt daarmee het hele spectrum van de beroepsgroep. Leden zijn werknemers, maar ook werkgevers, het netwerk van KIVI NIRIA is ook vertegenwoordigd binnen kennisinstellingen. Dankzij de heterogeniteit van de leden en het netwerk is KIVI NIRIA goed toegerust om de Taskforce te kunnen adviseren over maatregelen die genomen kunnen om het aantal technici te vergroten (zoals het KIVI NIRIA keurmerk).

5.2 Kansen thema Technisch onderzoek

Uit het vooronderzoek kwam duidelijk naar voren dat valorisatie onmisbaar is voor innovatiebevordering. KIVI NIRIA moet de kans grijpen om het belang van valorisatie voor de Nederlandse economie te laten zien. Valorisatie is een abstract begrip. KIVI NIRIA kan bijdragen om het begrip om te vormen naar een begrip dat voor iedereen begrijpelijk is. Valorisatie is niet een technische bekwaamheid pur sang. Het is ook een sociale en economische vaardigheid. Onderzoekers die bezig zijn met fundamenteel onderzoek hebben vaak niet de vaardigheden om dit te vertalen naar de markt. Daarnaast willen onderzoekers vaak niet zelf ondernemen. Hier komt het belang van samenwerking tussen verschillende disciplines weer terug. Als fundamenteel onderzoek tot stand komt met andere disciplines kan van tevoren worden gezocht naar bijvoorbeeld financieringen, stakeholders, een nationale en internationale markt. Verschillende expertises vullen elkaar aan om ideeën naar de markt te vertalen. Hoe meer ideeën naar de markt worden vertaald, des te groter wordt het innoverende en concurrerende vermogen van de Nederlandse economie. Deze visie werd op het congres de 'kunst van het verzilveren, dat 15 maart 2007 werd georganiseerd door de ministeries OCenW, EZ, het Platform Bèta Techniek, de Vereniging Nederlandse Universiteiten (VSNU) en het Innovatieplatform, bevestigd. Tijdens het congres is de verklaring "Samenwerken aan valorisatie: kennis verzilveren" ondertekend (meer informatie kunt u vinden op: www.dekunstvanverzilveren.nl). Ook in het coalitieakkoord (2007: 15-17) en het beleidsprogramma (2007: 23-24) wordt erkend dat toepassingsgericht onderzoek belangrijk is, maar dat het niet ten koste moet gaan van fundamenteel onderzoek. Fundamenteel onderzoek zal wel getoetst worden op de toepasbaarheid in de praktijk en praktijkgericht onderzoek van hogescholen zal worden versterkt. Dit idee wordt door een aantal geïnterviewden bevestigd. Erkend wordt dat veel wetenschappers weinig inzicht hebben in en kennis hebben van valorisatie. Veel ingenieurs zitten juist in het toepassingsgericht onderzoek, daarom is het van belang dat KIVI NIRIA zich meer in dit veld beweegt.

5.3 Kansen thema Technisch ondernemerschap

Uit het vooronderzoek blijkt dat ondernemerschap wordt gezien als een belangrijke motor voor innovatiebevordering. Dit is een maatschappelijk belang, want ondernemerschap leidt door meer innovaties ook tot economische groei. Deze visie wordt gedeeld door de politiek. De tweede pijler uit het coalitieakkoord (2007: 15-20) is gedeeltelijk ingericht op het stimuleren van ondernemerschap. Ook uit het beleidsprogramma (2007: 20-26) blijkt uit verschillende voornemens (zoals meer kennisvouchers, regeldruk verminderen e.d.) dat de overheid het ondernemerschap wil stimuleren. Een van de grootste kansen voor KIVI NIRIA binnen dit thema is het ZZP-initiatief. Uit het vooronderzoek blijkt dat KIVI NIRIA zich ook met concrete oplossingen moet profileren. Het ZZP-initiatief kwam als belangrijkste kans naar voren. Dit initiatief wordt door bijna alle geïnterviewden als positief ervaren. Dit initiatief is nieuw (innovatief) en zou een fantastisch middel zijn om KIVI NIRIA met een praktisch en creatief voorstel op de kaart te zetten. Uit het vooronderzoek blijkt dat het initiatief draagvlak heeft binnen en buiten de vereniging. Ook kan geconcludeerd worden dat het initiatief draagvlak bij de overheid kan genereren, aangezien zij de regelgeving voor ondernemers wil herzien om ondernemerschap te bevorderen.

5.4 Kansen thema Imagoverbetering van de techniek

Uit het vooronderzoek blijkt dat KIVI NIRIA het maatschappelijk belang van techniek en ingenieurs moet laten inzien. Dit is een kans voor KIVI NIRIA om zich te profileren. KIVI NIRIA kan beginnen met één maatschappelijk thema om dit belang helder te maken. Energie is een thema waar KIVI NIRIA al de nodige kennis over in huis heeft. Na Al Gore's *An inconvenient truth* staat energie nog meer in de belangstelling, duizenden mensen hebben de film gezien. Of men het eens is met de heer Gore of niet, doet niets af aan het feit dat het energievraagstuk weer volop de maatschappelijke en politieke belangstelling heeft (coalitieakkoord, 2007: 20-22). Om te zoeken naar alternatieve energiebronnen om de CO_2 -uitstoot tegen te gaan (of dit weer leidt tot het broeikaseffect laten we in het midden) heb je mensen nodig die voor techniek kiezen. Niet alleen CO_2 -uitstoot is belangrijk om tegen te gaan, maar het is een feit dat de natuurlijke bronnen van de aarde op een gegeven moment opraken. Ook daarom is duurzame energie van belang. Hierover is iedereen het wel met elkaar eens. Op basis van deze gegevens zou de slogan waar KIVI NIRIA haar lobbyactiviteiten op kan inrichten, zijn: "Wil je ook een positieve bijdrage leveren aan je leefomgeving? Werk mee aan duurzame energieontwikkeling, kies voor techniek!".

KIVI NIRIA heeft last van het slechte en stoffige imago van de techniek. Dit imago van de techniek slaat terug op de vereniging. De idee is dat als het imago van de techniek verbetert dit weer positieve gevolgen zal hebben voor het imago van KIVI NIRIA. Door het algemeen belang van de techniek te behartigen, kan tegelijkertijd het belang van de vereniging worden behartigd.

6. Professionalisering

Uit het vooronderzoek bleek dat KIVI NIRIA geen gedegen, coherent en consistent lobby- en public affairs beleid heeft (op incidentele/ad hoc basis vindt lobby plaats), terwijl dit voor de groei van de vereniging onmisbaar is gebleken. KIVI NIRIA kan niet meer alleen haar bestaansrecht ontleen aan de diensten die de vereniging aanbiedt aan de leden of het netwerk van 25.000 ingenieurs. De vereniging vindt wel dat lobby een van de kerntaken moet zijn van KIVI NIRIA. Dit blijkt uit de mission statement, waarin de eerste pijler techniekpromotie is. KIVI NIRIA formuleert de volgende daarbij behorende taken: technieklobby en evenementen, techniekambassadeurs, opinie- en beeldvorming, netwerk en onderwijs (website KIVI NIRIA, 2007). KIVI NIRIA zal moeten beginnen met de ontwikkeling van een lobbybeleid en public affairs beleid en de implementatie hiervan in de organisatiestructuur.

De lobbystrategie die in de volgende paragrafen wordt uiteengezet, is een hulpmiddel voor KIVI NIRIA om een dergelijk beleid te ontwikkelen. Daarbij geef ik een advies hoe KIVI NIRIA dit kan implementeren, welke mensen daarvoor ingezet kunnen worden en wat de daarbijbehorende tijdsplanning is. Als voorbeeld heb ik in de voorgaande hoofdstukken de lobbystrategie toegepast op de centrale vraagstelling om KIVI NIRIA een beeld te geven hoe het professionele lobbyspel, dat is ingebed in een breder public affairs beleid, gespeeld kan worden. KIVI NIRIA hanteert een meerjarenbeleid. Het huidige beleidsplan en het daarbij behorende actieplan beslaat de periode 2005 tot 2007. De aanbevelingen zijn grotendeels gebaseerd op de periode januari 2008 tot 31 december 2010.

Om te begrijpen hoe besluiten worden genomen, welke actoren daarbij een rol spelen en hoe je invloed uit kunt oefenen, kan KIVI NIRIA het wetenschappelijk empirische rapport 'KIVI NIRIA, de lobbyweg naar innovatiebevordering' gebruiken. De beleidsafdeling van KIVI NIRIA telt twee bestuurskundigen. Zij zouden een interne workshop kunnen geven aan het hoofdbestuur, het kader en het personeel van KIVI NIRIA, zodat organisatiebreed wordt begrepen hoe deze processen verlopen. Op 31 maart 2007 heeft KIVI NIRIA een Kaderdag georganiseerd. De inhoud van de Kaderdag was dit jaar gericht op techniekambassadeurs. KIVI NIRIA wilde haar Kaderleden instrumenten mee geven zodat zij de rol van techniekambassadeur beter konden vervullen. Op deze dag heb ik deelgenomen aan de workshop van Glaser Public Affairs. Uit de discussie en de vragen die gesteld werden, bleek dat ingenieurs een andere taal spreken dan formele gezagsdragers. Ingenieurs hebben weinig gevoel voor politiek bestuurlijke processen. Dit werd bevestigd door mevrouw ir. M.L.A. Durville. Mevrouw Durville is beleidsambtenaar bij het Ministerie van EZ en tevens hoofdbestuurlid van KIVI NIRIA. Lobby is geen technisch vak. Daarom is het belangrijk dat KIVI NIRIA intern haar lobby- en public affairs kennis en -beleid professionaliseert. Uit de evaluatie van de Kaderdag blijkt dat de kaderleden de inhoud van de dag interessant en leerzaam vonden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leden de toegevoegde waarde zien van meer bestuurlijke kennis voor het uitdragen van het belang van techniek. Omdat KIVI NIRIA een instituut is dat zelf lobbyactiviteiten van andere actoren aantrekt, is het van belang om te begrijpen wat de rol is van KIVI NIRIA in het lobbyspel. Maar ook intern is begrip van deze processen belangrijk, zodat de techniekambassadeurs de tools kunnen worden meegegeven om een succesvol lobbyspel te spelen. Een dergelijke workshop zou een terugkerend karakter moeten krijgen, daar hoofdbestuur, kader en personeelsbezetting kunnen veranderen.

Advies is tevens om tenminste één van de bestuurskundigen permanent in te blijven zetten als verantwoordelijke voor het uiteindelijke lobby- en public affairs beleid. Hierdoor kan de vakinhoudelijke kennis gecombineerd worden met bestuurlijke expertise. Als KIVI NIRIA het zo belangrijk vindt dat de vereniging lobbyen als een van belangrijkste pijlers benoemd, zal de vereniging de strategische keuze moeten maken om de personeelsbezetting zo om te zetten dat er minimaal één werknemer zich alleen bezig houdt met dit beleid. Zo wordt dit beleid professioneel ingericht en

kunnen de taken die horen bij de eerste pijler op een continue basis worden uitgevoerd. Uit het vooronderzoek, maar ook uit de stukken van de Raad Opleiding en de Raad Loopbaanontwikkeling & Dienstverlening, uit gesprekken met leden en uit de laatste KIVI NIRIA Kaderdag komt naar voren dat juist deze taken worden gemist. Daarop moet worden ingezet. Om dit te realiseren is een professioneel, ingebed, consistent en coherent beleid onmisbaar.

Het formuleren van een duidelijke boodschap (of meerdere boodschappen) is essentieel. Maar KIVI NIRIA moet het lobbyspel inbedden in een bredere benadering van de publieke omgeving, dit wordt bedoeld met public affairs. Omdat KIVI NIRIA nog geen dergelijk beleid heeft, vormt het vooronderzoek een goede basis. Het beleid en de bevindingen uit het vooronderzoek zijn niet statisch, maar juist organisch. Professioneel beleid is noodzakelijk om in te kunnen spelen op veranderingen in de maatschappelijke en publieke omgeving. Het vooronderzoek richt zich op thema's die voor KIVI NIRIA relevant kunnen zijn om innovatie in Nederland te bevorderen. Dit is een keuze geweest van de onderzoeker. Als het beleid eenmaal is ingebed, is het noodzakelijk onderzoek te blijven doen naar relevante thema's en argumenten, afhankelijk van de dan geldende lobbyboodschap van KIVI NIRIA. Omdat alle actoren de eigen argumenten als waar beschouwen, is het van belang dat de argumenten die KIVI NIRIA kiest feitelijk juist zijn en een logische consistentie waarborgen. Het kiezen van argumenten vergt onderzoek naar wat de andere actor(en) belangrijk vind(t)(en) en naar de standpunten van de concurrenten (Van Venetië & Luikenaar, 2006: 23). Op korte termijn zijn inhoudelijke argumenten helaas niet een voldoende voorwaarde voor een kansrijke lobby. KIVI NIRIA moet op inventieve manieren haar kansen zien te vergroten. Hierbij is begrip van het driebandenspel van procedures, posities en personen (Triple P) essentieel. Het spel van Triple P kan gezien worden als een semi-formele invloedspoging gericht op het verwerven van institutionele privileges.

KIVI NIRIA kan door middel van lobby de mogelijkheden van de Triple P benutten, maar ook die van andere methoden en technieken. Daarom is een goede kennis van de politiek maatschappelijke omgeving zo belangrijk. KIVI NIRIA moet lobbyen zien als de smeerolie in de processen van publieke menings- en besluitvorming. Uit het vooronderzoek blijkt dat KIVI NIRIA te weinig op continue basis de politiek publieke maatschappelijke omgeving verkent. Omdat de vereniging onafhankelijk wil blijven en de leden uit verschillende disciplines komen, heeft KIVI NIRIA de laatste jaren weinig gedurfde inhoudelijk boodschappen verkondigd. Dit wordt bevestigd door de heer Teus van Grootveld. De heer Grootveld is werkzaam voor een extern adviesbureau en voert onderzoek uit voor KIVI NIRIA. De uitkomsten van het onderzoek moeten leiden tot aanbevelingen voor ledenwerving en ledenbehoud. Uit de voortgangsrapportages naar het hoofdbestuur, uit de gesprekken met de heer Teus van Grootveld en het vooronderzoek blijkt dat het wenselijk is voor KIVI NIRIA om haar lobby- en public affairs beleid te professionaliseren. Het schema uit Van Schendelen & Pauw (1998: 21) Triple P bij Haagse lobby (vooronderzoek pagina 30 en 31) kan worden gehanteerd om de Triple P beter te begrijpen.

Van Schendelen et al (1990: 15, 1998: 86) reiken daarnaast ook een aantal methoden en technieken voor lobbyen aan die ook door KIVI NIRIA kunnen worden ingezet, afhankelijk van het gekozen onderwerp en doel (vooronderzoek pagina 40).

Actoren die problemen willen oplossen of kansen willen aangrijpen door middel van lobbyen, moeten goed voorbereid aan de slag. Zij moeten huiswerk maken door zich systematisch een aantal vragen te stellen en daarbij goede antwoorden te bedenken. Zijn de antwoorden onbevredigend, dan zal eerst gewerkt moeten worden aan de verbetering van de antwoordmogelijkheden, met andere woorden veldwerk verrichten (Van Schendelen & Pauw, 1998: 16). Van Schendelen et. al (1990: 17) geven zes noodzakelijke voorwaarden aan voor een kansrijke lobby:

1. Een goede interne organisatie: doeleinden van de lobby moeten duidelijk zijn, stabiliteit is een belangrijke factor, alsook consistentie. Met andere woorden: blijf bij de boodschap.
2. Actuele en feitelijke kennis van de politieke markt en de werking van de politiek zijn cruciaal.
3. Een onbevangen houding ten opzichte van de politiek.

4. Beschikbaarheid van hulpmiddelen: bijvoorbeeld kennis en informatie, externe steun en netwerken (KIVI NIRIA heeft veel samenwerkingverbanden met bijvoorbeeld Platform Bèta Techniek, maar zij heeft zelf ook een netwerk van 25.000 leden).
5. Vaardigheden zijn essentieel. Bijvoorbeeld, hoe vormt KIVI NIRIA een coalitie, hoe doseert men de informatie, timing, hoe bouwt men een netwerk enzovoort.
6. Tenslotte is het hebben van een 'ruilmiddel' belangrijk. KIVI NIRIA heeft bijvoorbeeld haar netwerk als ruilmiddel om partijen bij elkaar te brengen.

Participatie	Huiswerk	Veldwerk
WIE	Interne organisatie	Organisatieverbetering
WAAROM	Kansen en bedreigingen	Strategiebepaling
WAARVOOR	Opties	Doelspecificatie
BIJ WIE	Cruciale actoren	Relatieopbouw
WAAR	Arena's	Coalitievorming (netwerk)
WAAROVER	Dossiers, strijdpunten	Onderhandeling
WANNEER	Tijd en agendaopbouw	Timing, agendavorming
HOE	Spelaanpak	Lobbyen
EN MET RESULTAAT?	Procesevaluatie	Leren

Schema Public Affairs-management en lobbying uit Van Schendelen & Pauw 1998: 16.

In dit schema is goed te zien dat lobbyen slechts een onderdeel is, als het ware een sluitstuk van voorbereidend werk. Het kan voorkomen, dat KIVI NIRIA niet overgaat tot lobby, omdat de antwoorden op de vragen de vereniging tot de conclusie laat komen dat lobby kansloos is of dat er andere (betere) wegen zijn om het probleem op te lossen of kansen te grijpen. Met andere woorden: niet lobbyen als er geen gedegen voorbereiding aan vooraf is gegaan. Een slechte lobby kan negatieve gevolgen hebben voor de gehele organisatie. Een kansrijke lobby is gebaseerd op een goede voorbereiding op de publieke omgeving. De publieke omgeving behelst het politieke speelveld van gezagsdragers, de aanlooproutes over het maatschappelijke veld en op de uitgangspositie van de eigen organisatie (Van Schendelen & Pauw, 1998: 16-17). De volledige tekst kunt u vinden in de wetenschappelijk empirische analyse 'KIVI NIRIA, de lobbyweg naar innovatiebevordering'.

Het doel en de aanpak, die KIVI NIRIA voor ogen heeft met het lobbyspel kan per thema enorm verschillen. Dit wordt onder andere bevestigd door M. Wolff en E. van Engelen. De lobby zal anders moeten worden ingericht als deze gericht is op agendering van een probleem dan wanneer deze is gericht op een wijzigingen van bestaand overheidsbeleid. Het advies is om een algemeen lobby- en PA-beleid te ontwikkelen en te implementeren, maar per gekozen thema een lobbystrategie te bepalen. KIVI NIRIA niet één lobbystrategie toepassen op alle thema's, maar de basis blijft hetzelfde. Daar bedoel ik mee dat de beleidsadviseur lobby en public affairs aan de basis staat van elke individuele lobbystrategie. Alle individuele lobbystrategieën moeten weer zijn ingebed in het algemene lobby- en PA-beleid. Dit lijkt paradoxaal, maar dat is het niet. Een professioneel PA-beleid leidt tot inzichten waar een eventuele lobby zich op zou kunnen richten. Dit hoofdstuk kan KIVI NIRIA gebruiken om te bepalen of een lobby wenselijk is op bepaalde terreinen en het helpt om inzichtelijk te maken welke lobbyaanpak (methoden, technieken e.d.) bijdraagt aan een kansrijke lobby. KIVI NIRIA moet voor ogen blijven houden dat lobbyen vaak gericht is op dossierwinst. Elk dossier kan vele actoren kennen die lobbyen om dezelfde winst. Daarom zijn kleine successen al een groot organisatiesucces voor KIVI NIRIA. KIVI NIRIA moet in eerste instantie niet streven naar de maximale dossierwinst, maar

haar pijlen richten op een optimaal lobbyresultaat. Bijvoorbeeld: niet lobbyen voor een gehele wetswijziging, maar lobbyen voor een versoepeling van een bepaalde wet.

Een professioneel PA-beleid moet worden ontwikkeld om het lobbyspel professioneel te kunnen spelen. Het PA-beleid is de omgang van KIVI NIRIA met kansen en bedreigingen binnen de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Het beleid moet helpen om relevante issues te herkennen, de relevante stakeholders leren herkennen door middel van een stakeholdersanalyse, het bijdragen aan een politieke risicoanalyse en ten slotte kan het beleid inzicht verschaffen in de arena's waar KIVI NIRIA zich beweegt en het management. Als deze onderzoeken zijn gedaan door de lobby- en PA-beleidsadviseur moeten de veronderstellingen worden getoetst in de praktijk. Dit kan gezien worden als huiswerk. Veronderstellingen die getoetst zijn, vormen veldervaringen. Dit onderdeel is op het gebied van innovatiebevordering gedeeltelijk al uitgevoerd dit blijkt uit het vooronderzoek en uit het lobbyadvies per thema. Door te puzzelen met de onderzoeksresultaten kan het lobbypotentieel worden gemeten. Het lobbyspel moet ook oog hebben voor de tijdsanalyse. De tijdsanalyse is onderhevig aan de constant veranderende levenscyclus van een dossier. De cyclus heeft zes fasen (Van Schendelen & Pauw, 1998: 81-83):

1. de socialisering van een zogenaamd probleem
2. de politisering ervan
3. de agendavorming
4. de besluitvorming
5. de implementatie
6. de evaluatie.

Dit zou de lezer kunnen laten vermoeden dat alle fasen elkaar mooi opvolgen, maar in de werkelijkheid schakelt de lobby- en PA-beleidsadviseur daar waar nodig tussen de fasen. Timing is van onschatbare waarde! Om te bepalen welke methoden en technieken de adviseur het beste kan inzetten voor een succesvolle lobby is vergelijkend onderzoek belangrijk. Dit wil zeggen: het leren van de eerdere lobbyactiviteiten en leren van andere organisaties. Daarbij moet de adviseur leren om te finetunen. Het algemeen geldende moet worden gefinetuned op de interesses en mogelijkheden van KIVI NIRIA. Maar de adviseur moet ook oog hebben voor de gevoeligheden van andere actoren en de algemene sociale normen. Hiermee ontstaat maatwerk dat per situatie anders is.

Als het lobby- en PA-beleid is ontwikkeld en geïmplementeerd, is het noodzakelijk om te blijven evalueren. Dit is een continu proces en hoeft niet per definitie aan het einde van elk lobbyspel te worden gedaan. Tussentijds evalueren is wenselijk om eventueel het spel te wijzigen. Uit het gedane huiswerk en veldwerk zal blijken of KIVI NIRIA het lobbyspel alleen moet aanpakken of dat het juist wenselijk is om een netwerk te vormen met andere actoren om het gezamenlijk belang te behartigen. De heer Nootboom (2006: 7) hanteert de volgende definitie van adaptieve netwerken: "groepen mensen die met elkaar in interactie staan, uit verschillende onderdelen binnen de maatschappij komen en die ideeën ontwikkelen die invloed uit oefenen op de eigen gedeelten in het voordeel van het geheel". Het proces van samenhang definieert Nootboom als co-evolutie: "co-evolutie zijn de ideeën in verschillende gedeelten van de maatschappij die los van elkaar kunnen evolueren, maar als er connecties zijn kunnen de verschillende onderdelen elkaar beïnvloeden". Adaptieve netwerken proberen bewust om de verschillende onderdelen tot elkaar te brengen. Dit is een kans voor KIVI NIRIA om scherper en beter geïnformeerd thema's onder de aandacht te brengen en kansen te zoeken om aan te sluiten bij belangen elders. Nootboom (2006: 6) "Adaptieve netwerken passen hun samenstelling en hun ideeën zowel aan de maatschappelijke als aan de politieke realiteit. Door verschillende delen van de samenleving met elkaar te verbinden, vergroten ze het vermogen van de samenleving om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden en zo complexe problemen op te lossen". Dit is even in het kort wat adaptieve netwerken zijn, u kunt het volledige overzicht vinden in hoofdstuk 6 van de wetenschappelijk empirische analyse 'KIVI NIRIA, de lobbyweg naar innovatiebevordering'.

Het advies aan KIVI NIRIA is om de strategische keuze te maken om vanaf januari 2008 een professioneel lobby- en PA-beleid te ontwikkelen en te implementeren. Ervan uitgaande dat KIVI NIRIA het advies wil opvolgen zonder daarvoor extra financiële middelen vrij te maken, betekent dat de vereniging keuzes moet maken om taken te laten vervallen, aan te scherpen en de kwaliteit van de activiteiten, waarvan KIVI NIRIA al vindt dat ze moeten gebeuren (techniekpromotie), te verbeteren. Het advies is om de middelen en financiën minimaal evenredig te verdelen over de pijlers techniekpromotie en ledenservice.

Maar idealiter zou voor de periode 2008-2010 extra geïnvesteerd moeten worden in techniekpromotie, daar er een flinke inhaalslag gemaakt moet worden ten aanzien van de andere pijlers.

Het hoofdbestuur zal samen met het bureau keuzes moeten maken in de activiteiten die zullen komen te vervallen, aangescherpt of verbeterd moeten worden, om het mogelijk te maken vanaf januari 2008 een professioneel lobby- en PA-beleid in te voeren om te werken aan techniekpromotie.

Op basis van deze aanbevelingen is in voorgaande hoofdstukken concreet en praktisch lobbyadvies gegeven voor de thema's: technisch onderwijs, technisch onderzoek, technisch ondernemerschap en imagoverbetering van de techniek. Deze aanbevelingen zullen ertoe leiden dat KIVI NIRIA bijdraagt aan innovatiebevordering. In dit hoofdstuk is inzicht gegeven hoe het algemeen lobby- en PA-beleid zou kunnen worden ontwikkeld (dit kan gezien worden als de algemene lobbystrategie). Daarnaast kan dit hoofdstuk als voorbeeld dienen voor toekomstig beleid. Het overzicht dat in voorgaande hoofdstukken is gepresenteerd is niet uitputtend, maar moet gezien worden als de startfase waarop KIVI NIRIA kan voortborduren. Zeker gezien het feit dat uit het vooronderzoek wel is gebleken welke thema's van belang zijn voor KIVI NIRIA voor innovatiebevordering, maar vaak de praktisch inhoudelijke invulling niet duidelijk naar voren is gekomen, zal verder huiwerk en veldwerk verricht moeten worden om de verdere lobbystrategieën te bepalen. Goede kennis van de politiek bestuurlijke en maatschappelijke omgeving is onmisbaar om de lobby te professionaliseren.

7. Voorwaarden

Dit hoofdstuk geeft per thema (de aanbevelingen) een schematisch overzicht van de acties, per actie het beoogde doel, welke mensen ingezet kunnen worden en de tijdplanning. Als basis voor dit overzicht wilde ik de begroting en het budget gebruiken van 2007 en de additionele begroting en het budget die voortkomt uit het beleids- en actieplan 2005-2007. Uiteindelijk heb ik besloten om het anders aan te pakken. Een aantal factoren heeft bijgedragen aan de keuze voor de huidige weergave. Ten eerste komen techniekpromotie en ledenservice niet als zodanig duidelijk naar voren uit de algemene begroting en het budget voor 2007. Dit is wel het geval in het beleids- en actieplan 2005-2007. Hierin is € 50.000 extra gebudgetteerd voor techniekpromotie en € 51.000 voor ledenservice. En tot slot is € 101.000 gebudgetteerd voor ledenwerving en ledenbehoud. Uit het feit dat techniekpromotie additioneel budget heeft gekregen, naast het budget dat in de algemene begroting is opgenomen, kan worden opgemaakt dat KIVI NIRIA wil werken aan professionalisering van techniekpromotie. Nog een reden om te kiezen voor de huidige weergave is dat het is uit de stukken moeilijk te onderscheiden is welke activiteiten precies bij welke pijler behoren. Dit komt doordat activiteiten soms op de gewone begroting worden geboekt (bijvoorbeeld de personeelskosten) en soms op de additionele begroting. Ook worden activiteiten niet concreet genoeg geboekt en niet consistent en coherent aan de drie pijlers gekoppeld, die KIVI NIRIA hanteert.

Uit het vooronderzoek komt naar voren dat ik beoog de aanbevelingen in dit adviesrapport te laten passen binnen de bestaande begroting en budget. Door de middelen evenredig te verdelen, kan mijns inziens al een flinke slag worden geslagen. Daarom zal geen overzicht worden gegeven van de te verwachten kosten. Aan de hand van dit adviesrapport zullen de beleidsafdeling, de directie, de bureauafdelingen binnen KIVI NIRIA (zoals de financiële afdeling, ledenwerving & ledenbehoud, communicatie) en het hoofdbestuur gezamenlijk de afweging moeten maken hoe de begroting en het budget voor 2008 zodanig wordt herverdeeld dat de aanbevelingen passen binnen de jaarlijkse begroting en het budget. Dit helpt KIVI NIRIA ook bij het maken van strategische keuzes (welke taken komen te vervallen, welke aanbevelingen worden wel opgepakt, welke taken worden geïntensiveerd, etc.). Eventueel kan KIVI NIRIA ervoor kiezen een aantal acties op te nemen in de additionele begroting en budget (bijvoorbeeld eenmalige acties), dat zal voortkomen uit een nieuw beleids- en actieplan over de periode 2008-2010. Ik verwacht dat er weer een actieplan wordt gemaakt (dat parallel loopt aan het beleidsplan en ingevuld is met concrete beleidsacties), omdat de beleidsafdeling van KIVI NIRIA is gevraagd om het beleidsplan en actieplan 2005-2007 samen met alle bureauafdelingen en de directie te evalueren en met adviezen te komen voor een nieuw beleids- en actieplan voor de periode 2008-2010.

Techniekpromotie bestaat uit:

- a. Technieklobby en evenementen
- b. Techniekambassadeurs
- c. Opinievorming
- d. Netwerk
- e. Onderwijs

Alle aanbevelingen passen binnen deze structuur.

Een aantal acties zal gelijktijdig moeten worden aangepakt, gezien de urgentie en het feit dat KIVI NIRIA de heterogeniteit van haar leden moet respecteren. De looptijd voor sommige acties zullen maanden in beslag nemen. Dit zullen voornamelijk acties zijn die verder onderzoek aanbevelen. De eerste aanbeveling is gericht op de keuze voor een professioneel lobby- en public affairs beleid. Een aantal acties kan tegelijk worden aangepakt ook al is het lobby- en public affairs beleid nog niet ontwikkeld en geïmplementeerd. Als het hoofdbestuur besluit om een professioneel lobby- en public affairs beleid in te voeren, kunnen de acties gaandeweg hierin worden ingebed. Acties die vanaf

september 2008 worden geadviseerd, kunnen gelijk worden ingebed in het lobby- en public affairs beleid.

De aanbevelingen kunnen worden gezien als de voorlopige lobbyagenda voor KIVI NIRIA. De aanbevelingen en de wetenschappelijke empirische analyse zullen leiden tot het antwoord op de centrale vraag: op welke wijze en op welke thema's kan KIVI NIRIA door middel van beïnvloeding van formele gezagsdragers en besluitvorming bevorderen dat technische innovatie binnen Nederland plaatsvindt?

7.1 Professioneel lobby- en public affairs beleid

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Strategische keuze maken om beleid te ontwikkelen en implementeren	Middelen en mensen vrij te maken om lobby en PA beleid te voeren	Hoofdbestuur, kaderleden op advies van de directeur en bureamedewerkers	Januari 2008
Keuzes maken in de activiteiten die komen te vervallen, aangescherpt en verbeterd moeten worden	Middelen en mensen vrij te maken binnen de begroting en het budget voor 2008 om het lobby- en PA-beleid te voeren	Hoofdbestuur, kaderleden, directeur en bureamedewerkers	Januari en februari 2008
Beleidsafdeling personeelsbezetting ombuigen	Professionele inbedding en uitvoering van lobby- en PA-beleid	De directeur en beleidsadviseurs	Maart 2008
Instellen van beleidsadviseur lobby en PA	Bureau professional instellen die verantwoordelijk is voor het lobby- en PA-beleid	Hoofdbestuur neemt uiteindelijk besluit, maar op advies van de directeur en beleidsafdeling	April 2008
Ontwikkeling Lobby- en PA-beleid	Advies formuleren voor ontwikkelen en implementeren van lobby- en PA-beleid	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs	April tot augustus 2008
Implementatie Lobby- en PA-beleid	Implementeren en uitvoeren van actief lobby- en PA-beleid	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs	September 2008
Interne workshop ontwikkelen en deze elk jaar organiseren voor het hoofdbestuur, kaderleden en personeel	Intern inzicht creëren in besluitvorming, actoren, en het proces van invloed uitoefenen	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs	Oktober 2008

7.2 Thema Technisch onderwijs

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Overzicht maken van alle beoordelingsfora waar KIVI NIRIA aan deelneemt	Inzicht in de fora waaraan KIVI NIRIA nog wil deelnemen	RO, RWTM, RL&D, secretarissen van de raden en de beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs	7 januari tot 29 februari 2008
Plan van aanpak maken om gezagsdragers te lobbyen	Actoren het belang laten zien van KIVI NIRIA invloed op de kwaliteit van het technisch onderwijs	Leden van de RO, RWTM, RL&D, secretarissen van de raden en de beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs	3 maart tot 31 maart 2008
Checklist maken van kwaliteitseisen voor opleidingen	KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk ontwikkelen	RO, RWTM, RL&D, secretarissen van de raden.	7 januari tot 29 februari 2008
Commissie instellen met cruciale actoren	Draagvlak en beoordeling KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk	RO, RWTM, RL&D, secretarissen van de raden, president, directeur samen met cruciale actoren	Maart 2008
KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk ontwikkelen	Onafhankelijk beoordelingsinstrument gericht op de kwaliteit van de opleidingen afleveren aan de maatschappij.	Commissie, RO, RWTM, RL&D, secretarissen van de raden	Maart tot mei 2008
KIVI NIRIA kwaliteitskeurmerk toetsen	Nationale erkenning voor KIVI NIRIA kwaliteitkeurmerk door een breed gedragen toetsing door cruciale actoren (polderen)	Commissie	Mei tot september 2008 (begin nieuwe studiejaar)

7.2.1 Taskforce

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Verder lobbyen voor deelname	Invloed uitoefenen op de samenstelling van de Taskforce	Alle beleidsadviseurs KIVI NIRIA met name de beleidsadviseur lobby en PA	Continuering van gekozen pad totdat er sprake is van succes. Tijdschatting is moeilijk.
Verder onderzoek naar oplossingsrichtingen	Input leveren Taskforce om de belangen van de ingenieurs te behartigen	Beleidsadviseur lobby en public affairs samen met de RWTM, RO, RL&D en secretarissen van de raden	Direct beginnen in september 2007 tot januari 2008
Lobbyen om input te leveren	Invloed uitoefenen op de agenda van de Taskforce	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs	Januari 2008

7.2.2 Thema Technisch onderwijs: ondernemerschap in het onderwijs

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Keuze maken om verder onderzoek te doen	Middelen en mensen vrij te maken om onderzoek uit te voeren	RO, RWTM, RL&D, secretarissen van de raad, het hoofdbestuur en de directeur.	September 2008
Onderzoek doen naar intern draagvlak	Inzicht in draagvlak en lobbypotentieel	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs samen met de RO, RWTM, RL&D en de secretarissen van de raad	September 2008 tot februari 2009
Op basis van de onderzoeksresultaten keuzes maken	Lobby potentieel bepalen	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs samen met de RO, RWTM, RL&D en de secretarissen van de raad	Februari tot december 2009

7.3 Thema Technisch onderzoek: valorisatie

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Intern onderzoeken welke beleidsadviseur verder onderzoek kan doen samen met de adviseur lobby en PA	Interne mogelijkheden en capaciteit toetsen	Beleidsafdeling en directie	Januari 2008
Als geconstateerd wordt dat verder onderzoek mogelijk is, besluit nemen om tijd en middelen vrij te maken	Opinie vorming mogelijk te maken	Directie en hoofdbestuur	Januari 2008
Onderzoek doen naar mogelijkheden en succesverhalen	Opinievorming valorisatie en inzicht geven door middel van de praktijk	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs samen met eerder gekozen adviseur	Februari tot april 2008
Netwerk met STW intensiveren	Samen het belang te benadrukken van valorisatie	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs samen met eerder gekozen adviseur en STW	April tot juni 2008

7.4 Thema Technisch ondernemerschap

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Interne lobby bij hoofdbestuur en directie	Draagvlak vergroten en belang laten inzien van ZZP-initiatief	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D	Januari 2008
Vervolgonderzoek naar problematiek en advies formulering	Inhoudelijk inzicht geven in de problematiek en mogelijke oplossing	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D	Februari tot juli 2008
Op basis van vervolgonderzoek en adviesrapport cruciale actoren uitnodigen voor een werkconferentie	Draagvlak creëren	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D	September 2008
Op basis van de uitkomst van de werkconferentie gezamenlijk adviesrapport uitbrengen	Invloed uitoefenen op de politiek om problematiek te agenderen	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D, alle cruciale actoren.	September 2008 tot januari 2009
Als probleem eenmaal is geagendeerd, is de lobby gericht op de politiek te beïnvloeden	Implementeren van de oplossingen	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D, alle cruciale actoren	Januari 2009 tot succes is geboekt

7.5 Thema Imagoverbetering van de techniek

Acties	Doel	In te zetten mensen	Tijdsplanning
Strategische keuze maken om dit thema aan te pakken	Middelen en mensen vrij te maken binnen de begroting en het budget voor 2008	Hoofdbestuur, kaderleden op advies van de directeur en bureaumedewerkers	Januari 2008
Onderzoek doen naar actoren die zich bezig houden met het imago van de techniek, welke financiële middelen zij tot hun beschikking hebben en de rol die deze actoren spelen binnen het politiek maatschappelijke speelveld	Inzicht krijgen welke actoren relevant zijn voor KIVI NIRIA om probleem gezamenlijk aan te pakken	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D	Januari tot maart 2008
Maatschappelijk thema kiezen waar een eventuele campagne zich op zou kunnen richten	Thema kiezen die mensen moet aanzetten voor techniek te kiezen	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs en secretarissen van de RWTM en RL&D, RO en actoren die uit het onderzoek naar voren komen	Maart 2008
Met actoren die uit het onderzoek komen nationale campagne voeren	Door middel van gezamenlijke nationale campagne het imago van de techniek verbeteren	Beleidsadviseur KIVI NIRIA lobby en public affairs samen met hoofdcommunicatie in samenwerking met actoren die uit het onderzoek komen	Maart tot september 2008 (begin nieuw studiejaar)

Deze aanbevelingen moeten gezien worden als een begin voor KIVI NIRIA om het lobby- en public affairs beleid te professionaliseren. Dit overzicht is geenszins uitputtend. Als het lobby- en public affairs beleid eenmaal onderdeel is van KIVI NIRIA kan dit beleid bijdragen aan een verdere ontwikkeling van lobbystrategieën voor toekomstige thema's (zoals kenniswerkers, meer samenwerking tussen hbo's en TU's, de 3TU federatie e.d.). Maar, zoals eerder gezegd, moet KIVI NIRIA eerst beginnen. In dit perspectief is dit advies geschreven. Door het lobby- en public affairs beleid te professionaliseren, is KIVI NIRIA beter in staat te bepalen welke thema's lobbypotentieel hebben om de belangen van haar achterban te behartigen. Daarnaast zal dit adviesrapport bijdragen aan de professionalisering van de pijler techniekpromotie. Dit zal mijns inziens weer leiden tot ledenwerving en ledenbehoud, omdat de vereniging waarde kan bieden aan haar achterban door te laten zien dat techniek en ingenieurs een belangrijke rol hebben bij een innovatieve, concurrerende Nederlandse economie.

Voor een overzicht van de gebruikte literatuur, artikelen, internetsites en overige bronnen verwijst ik u naar pagina 64-66 van het vooronderzoek.